LÜNENDONK

Lünendonk®-Studie

Mit S/4HANA in die digitale Zukunft

Status, Ziele und Trends bei der Einführung von S/4HANA im deutschsprachigen Raum





Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in fachlicher Zusammenarbeit mit

DATAGROUP

KPMG

msg

Rödl & Partner

[SCIT]® SALT SOLUTIONS

Inhaltsverzeichnis

VORWORT 3

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE 4

Kapitel 1
EINSCHÄTZUNGEN ZUR INFORMATIONSPOLITIK VON SAP ZUR S/4HANA-STRATEGIE 5

Kapitel 2
STATUS UND PLANUNGEN ZUR EINFÜHRUNG VON S/4HANA 7

Kapitel 3
TECHNISCHE MIGRATION VERSUS DIGITALE TRANSFORMATION 9

Kapitel 4
ROADMAP FÜR DIE UMSTELLUNG AUF S/4HANA 12

Kapitel 5
ZENTRALE PLATTFORMSTRATEGIE VERSUS DEZENTRALE ANSÄTZE 13

Kapitel 6
BROWNFIELD, GREENFIELD ODER BEIDES? 14

Kapitel 7
STANDARDISIERUNG VERSUS CUSTOMIZING 17

Kapitel 8
STRATEGIEN FÜR DEN BETRIEB VON S/4HANA 19

Kapitel 9
POTENZIALE DURCH DIE S/4HANA-EINFÜHRUNG 21

Kapitel 10
BEHINDERUNGSFAKTOREN BEI DER EINFÜHRUNG VON S/4HANA 24

Kapitel 11
BENÖTIGTE SKILLS ZUR S/4HANA-EINFÜHRUNG 26

Kapitel 12
ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN DIENSTLEISTERN 27

FAZIT UND AUSBLICK 30

METHODIK 32

BEITRÄGE DER STUDIENPARTNER 33

UNTERNEHMENSPROFILE 50

Vorwort



Mario Zillmann, Partner,
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

für SAP-Kunden gibt es ein wichtiges Datum: Das Jahr 2025. Dann endet die Wartung für die bisherigen ERP-Produkte SAP ECC und SAP R/3. Dabei treibt der führende ERP-Softwareanbieter seine Kunden vertrieblich sehr aktiv zum Kauf des Nachfolgeprodukts S/4HANA – eine Strategie, die zu sehr unterschiedlichen Reaktionen am Markt geführt hat.

2015 am Markt eingeführt, ist die Migrations- beziehungsweise Neuimplementierungsquote von S/4HANA gegen Ende des Jahres 2019 noch überschaubar. Schätzungsweise zehn Prozent der SAP-Kunden haben bisher auf das neue Kernprodukt umgestellt, was bedeutet, dass hunderttausende SAP-Bestandskunden ihre ERP-Umstellung noch vor sich haben.

Kein Wunder also, dass dieses Thema die SAP-Kunden sowie den Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt gleichermaßen stark beschäftigt und sich sowohl Kunden als auch Dienstleister auf die anstehenden Projekte einstellen. Derzeit finden in den meisten Kundenunternehmen entsprechende Vorstudien und Strategieentwicklungen statt, um den Rollout vorzubereiten.

Eine sehr große Herausforderung wird jedoch vor allem sein, wie die Masse an S/4-Projekten mit Prozess- und SAP-Experten besetzt werden soll, da der IT-Arbeitsmarkt bereits heiß läuft. Eine weitere Herausforderung ist die Entwicklung der richtigen Strategie zur Einführung von S/4HANA, denn die ERP-Suite als betriebswirtschaftliche Software ist der Kern eines jeden Unternehmens. Dabei haben Unternehmen wichtige Fragen zu klären: In die Cloud oder weiter On-Premise? Technische Migration oder auch Redesign der Geschäftsprozesse auf den S/4HANA-Standard? Brownfield, Greenfield oder ein Mix aus beiden Implementierungsansätzen? Soll nur die Wartung für das ERP-System sichergestellt oder ein Schritt zur digitalen Transformation gemacht werden?

Diese Fragen standen im Fokus der vorliegenden Lünendonk®-Studie „Mit S/4HANA in die digitale Zukunft – Status, Ziele und Trends bei der Einführung von S/4HANA im deutschsprachigen Raum“. Für diese Studie wurden CIOs, CFOs und weitere SAP-Verantwortliche aus 153 großen mittelständischen Unternehmen sowie großen Konzernen telefonisch und persönlich befragt.

Fachliche Partner dieser Lünendonk®-Studie sind die Beratungs- und IT-Dienstleister Datagroup, KPMG, msg systems, Rödl Consulting und Salt Solutions.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre. Wir freuen uns sehr über Ihr Feedback sowie Anregungen für die Zukunft!

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Partner

Die wichtigsten Ergebnisse



Großunternehmen und Konzerne gehen die S/4HANA Transformation zögerlicher als große Mittelständler an. Obwohl die Zeit bis 2025 knapp ist, warten einige Unternehmen noch mit der Umstellung. Aktuell befinden sich 52 Prozent der befragten Unternehmen erst in der Business-Case-Erstellung. Daher wird es voraussichtlich zu einem Projektstau spätestens ab dem Jahr 2022 kommen.



Drei Viertel der Unternehmen wollen ein zentrales System für den unternehmensweiten Einsatz nutzen. Der Brownfield-Ansatz wird dabei leicht präferiert, um bestehende Prozesse und Strukturen weiterhin nutzen zu können. Allerdings handelt es sich hierbei um den Stand der aktuellen Planungen. Daher ist es aus Sicht von Lünendonk durchaus möglich, dass sich viele Unternehmen im Zuge ihrer Planungen noch für den Greenfield-Ansatz entscheiden, da sich Brownfield aufgrund veralteter Prozesse und IT-Legacy als zu komplex erweisen könnte.



On-Premise und die Private Cloud sind die am häufigsten genutzten Bereitstellungsmodelle. Nichtsdestotrotz stellen besonders Microsoft Azure und AWS wichtige Partner für die IT-Infrastruktur dar. Die SAP Cloud spielt aktuell in den Planungen der meisten Studienteilnehmer noch keine wesentliche Rolle. Jedoch auch in diesem Punkt kann es im Zuge der Entwicklung der konkreten Roadmap zu Änderungen bei den Studienteilnehmern in Richtung der SAP Cloud kommen, weil sich durch die Nutzung von bereits vorkonfigurierten Prozessen der Umstellungsaufwand reduzieren lässt.



Die teilnehmenden Unternehmen erhoffen sich vor allem durch die ERP-Umstellung den Anforderungen der Digitalisierung und den veränderten Marktbedingungen gerecht zu werden. Darüber hinaus erwarten die befragten IT-Entscheider einen höheren Automatisierungsgrad sowie eine Beschleunigung der Prozesse. Auch wenn Themen wie Plattformökonomie oder IoT in aller Munde sind, geht es den Unternehmen aktuell vielmehr um grundlegende Themen wie eine einheitlichere Datenbasis sowie eine höhere Datenqualität, welche sie durch die Umstellung auf S/4HANA erreichen möchten.



Den Unternehmen mangelt es vor allem an Prozess-Know-how für den S/4HANA-Standard sowie Kompetenzen für eine ausgereifte IT-Architektur. Unternehmen erwarten von IT-Dienstleistern ein fundiertes technologisches Know-how, Referenzprojekte sowie Kenntnisse über branchen- oder unternehmensspezifische Besonderheiten, um als Partner für die ERP-Transformation in Frage zu kommen.

KAPITEL 1

Einschätzungen zur Informationspolitik von SAP zur S/4HANA-Strategie

Das neue ERP-Produkt von SAP S/4HANA ist eines der Technologiethemen, über das in den letzten Monaten und Jahren am häufigsten berichtet wurde sowie einer der wesentlichen Treiber, warum immer mehr Unternehmen mit einer Cloud-First-Strategie und radikalen Prozessveränderungen ihre digitale Transformation angehen.

Auch andere Softwareanbieter wie Salesforce oder Adobe gehen ähnlich wie SAP konsequent den Weg in die Cloud. Für die Kunden ändert sich durch die Transformation von On-Premise in die Cloud jedoch sehr viel. Die Anforderungen an die Provider-Steuerung nehmen zu und Fragen zum Datenschutz und zum Zugriff auf die in der Cloud gelagerten Daten müssen im Sinne der regulatorischen Vorgaben und der Compliance geregelt sein.

Aber auch die Geschäftsprozesse verändern sich, da viele Cloud-Anbieter standardisierte Softwareprodukte bereitstellen, die sich nur sehr eingeschränkt individualisieren lassen (Customizing) beziehungsweise durch zu viel Customizing ihre Vorteile verlieren. Auch für die SAP-Kunden ist die Cloud-Strategie der SAP durchaus eine große Herausforderung, die einiges an Unsicherheiten mit sich bringt.

Auf dem DSAG-Kongress im September 2019 wurde eine Befragung unter SAP-Kunden vorgestellt, die zeigte, dass nur 24 Prozent der SAP-Kunden derzeit der aktuellen SAP-Produktstrategie vertrauen.

Dieser niedrige Wert hängt einerseits damit zusammen, dass SAP in den letzten Jahren eine ganze Reihe an Cloud-Softwareunternehmen (Ariba, Fieldglass, SuccessFactors, Cuncur, Qualtrics) gekauft hat, die Kunden jedoch häufig bemängeln, dass eine Integration der einzelnen Lösungen in die ERP-Suite in vielen Fällen nicht nahtlos vonstattengeht. Ebenso ist die Anbindung von Drittanwendungen, die bisher in SAP ECC gelaufen sind, an die neue S/4HANA-Suite oft nicht mehr ohne Weiteres möglich. Auch bei einzelnen SAP-Modulen wie HCM war lange Zeit unklar, ob Kunden das bisherige Modul in S/4HANA weiternutzen können oder sie zu SuccessFactors wechseln müssen. Im Falle von HCM ist das Thema mittlerweile behoben, zugunsten der Bestandslösungen.

Auf der anderen Seite liegt es zum Teil auch an der Kommunikationsstrategie von SAP selbst beziehungsweise an den vielen Strategiewechseln der letzten Jahre. Folglich hat ein Großteil der Kunden aktuell kein richtiges Vertrauen in die Cloud-Strategie des Softwareherstellers.

KOMMUNIKATION ZU DEN ZEITPLÄNEN FÜR DIE S/4HANA-UMSTELLUNG

Geht es um die Kommunikation zu den Zeitplänen von SAP für die Umstellung auf die neue Version S/4HANA, fühlen sich 22 Prozent der Befragten sehr gut informiert und weitere 61 Prozent gut informiert. 17 Prozent gaben aber auch an, sich eher schlecht von SAP informiert zu fühlen. Hierbei sind es vor allem die Befragten aus den mittelständischen Unternehmen mit Umsätzen zwischen 100 und 500 Millionen Euro, die sich schlechter informiert fühlen als die anderen Studienteilnehmer.

Mit dem Wechsel auf das neue Produkt S/4HANA gehen auch neue Lizenzmodelle für die Kunden einher. Während die Lizenzpolitik schon seit Längerem ein kritisches Thema in der SAP Community ist, wird es durch die neuen Lizenzmodelle für die S/4HANA-Nutzung

voraussichtlich nicht einfacher. In jedem Fall scheint es deutlich komplexer für die Anwender zu sein, denn es werden nicht über Nacht alle ERP-Altanwendungen abgeschaltet. Somit müssen die Kunden die Lizenzierung für das neue Produkt S/4HANA managen und gleichzeitig für die weiter im Betrieb befindlichen ERP-Altmodule aufkommen. Laut aktuellem Stand gehen bei dem Wechsel auf S/4HANA die Lizenzen auf das neue Produkt unter der Voraussetzung über, dass die bisherige Lösung auch in S/4HANA verfügbar sein wird. Dies ist jedoch in vielen Fällen noch unklar.

Hinzu kommt, dass SAP es künftig lizenziert, wenn eine Drittanwendung Transaktionen in S/4HANA anstößt. Diese indirekte Nutzung wird am Markt derzeit durchaus kritisch gesehen, weil viele Kunden noch gar nicht abschätzen können, welche Geschäftsmodelle sie in Zukunft haben werden. Vor allem im Umfeld von IoT oder Online-Commerce, aber auch von Robot Process Automation können in Zukunft im ERP eine ganze Reihe an Transaktionen ausgelöst werden, die gemäß den Lizenzvereinbarungen lizenziert werden müssen.

Hinsichtlich der Kommunikation zu ihrer Lizenzstrategie kommt SAP nicht gut weg. 37 Prozent der befragten Entscheider beurteilen die Informationspolitik der SAP als eher beziehungsweise sehr schlecht. An dieser Stelle scheint großer Nachholbedarf seitens der SAP zu bestehen. Aber auch den Kunden selbst ist geraten, sich besser zu informieren, beispielsweise durch diverse Veranstaltungen zu diesem Thema, Webinare oder Workshops, die von SAP-Partnern angeboten werden.

AUSWIRKUNGEN DER INDIREKTEN NUTZUNG AUF DIE KUNDEN

Als Folge der zusätzlichen Lizenzkosten durch die indirekte Nutzung befürchten 60 Prozent der befragten Manager, dass digitale und datenbasierte Geschäftsmodelle unrentabel beziehungsweise teurer angeboten werden müssen und sich daher nicht erfolgreich am Markt platzieren lassen. Mit der indirekten Nutzung stellt SAP auf die dokumentenbasierte Abrechnung um, das heißt, es werden Dokumente wie im ERP erstellte Rechnungen oder Bestellungen bepreist. Für die Bestandskunden besteht jedoch das Problem, dass sie ihre bisherige Lizensierung der Prozesse nicht einfach in die neue Lizenzwelt transformieren können. Es gibt mittlerweile einige Angebote von SAP, wie Bestandskunden möglichst ohne großen Kostenaufwand auf das neue Lizenzmodell umstellen können. Eine Möglichkeit ist beispielsweise, pauschal 15 Prozent Dokumentenzuwachs zu erwerben und damit lizenzkonform zu sein. Eine zweite Option gibt dem Kunden die Möglichkeit, einen Rabatt von 90 Prozent auf die gesamte Anzahl der abrechnungsrelevanten Dokumente zu erhalten (vgl. Digital Access Adoption-Programm von SAP).

EINSCHÄTZUNGEN DER BEFRAGTEN ZUR INFORMATIONSPOLITIK VON SAP …

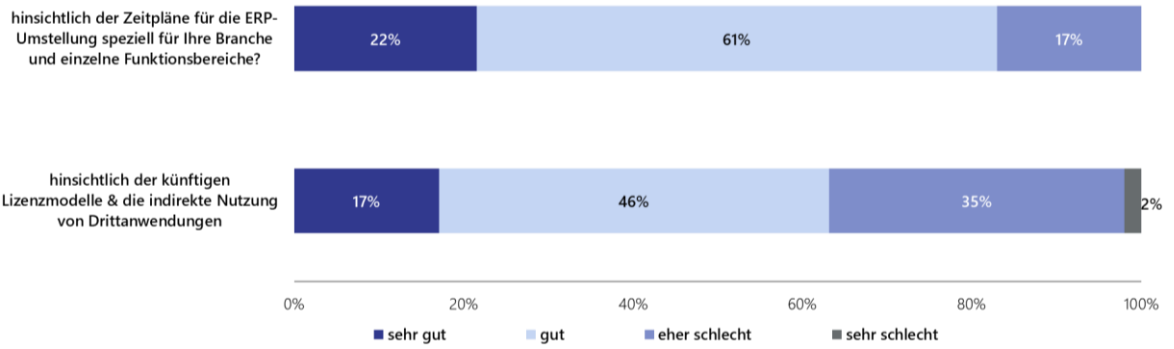


Abbildung 1: Frage: Wie fühlen Sie sich von der SAP hinsichtlich ERP-Umstellung auf die neue Version „S/4" informiert? Skala von 1 = „sehr schlecht" bis 4 = „sehr gut"; n = 152

KAPITEL 2

Status und Planungen zur Einführung von S/4HANA

SAP-Kunden haben noch fünf Jahre Zeit, ihre aktuelle ERP-Suite (in der Regel die Produktversion ECC) auf die neue Produktgeneration S/4HANA zu migrieren oder eine komplette Neuimplementierung vorzunehmen, sofern sie weiterhin eine uneingeschränkte Wartungs- und Supportleistung für die betriebliche Kernsoftware sicherstellen möchten.

Diverse Studien aus den Jahren 2017 und 2018 haben damals einen geringen Implementierungsgrad von S/4HANA gezeigt. Daher war es nun interessant zu erfahren, wo große Unternehmen und Konzerne im deutschsprachigen Raum zur Mitte des Jahres 2019 stehen.

Nur jedes zehnte untersuchte Unternehmen hat laut der vorliegenden Lünendonk®-Studie die Umstellung auf S/4HANA unternehmensweit bereits abgeschlossen. In den befragten Konzernen mit mehr als 20 Milliarden Euro Umsatz sind es allerdings schon 20 Prozent der Unternehmen, die ihre ERP-Umstellung vollständig abgeschlossen haben. Aber auch unter den befragten mittelständischen Unternehmen in der Umsatzgrößenklasse 500 Millionen bis 1 Milliarde Euro hat jedes fünfte Unternehmen die S/4-Migration unternehmensweit abgeschlossen. Da sich die Frage auf den Abschluss des unternehmensweiten Rollouts bezogen hat, kann es durchaus sein, dass dennoch in einzelnen Funktionsbereichen wie Finance oder Supply Chain der Umsetzungsprozess für ERP-Umstellungsprojekte bereits läuft oder inzwischen abgeschlossen wurde.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (52 %) ist folglich mit der Erstellung von Vorstudien beziehungsweise Business Cases beschäftigt, um auf dieser Basis eine Strategie für den Rollout im gesamten Unternehmen oder nur in einzelnen Funktionsbereichen zu entwickeln.

Weitere 30 Prozent der analysierten Unternehmen haben die Phase der Vorstudien bereits abgeschlossen und befinden sich mitten in der Entwicklung ihrer Rollout-Strategie. Nur fünf Prozent der befragten Unternehmen befanden sich zum Zeitpunkt der Interviews bereits im Rollout.

AKTUELLER STAND DER ERP-UMSTELLUNG

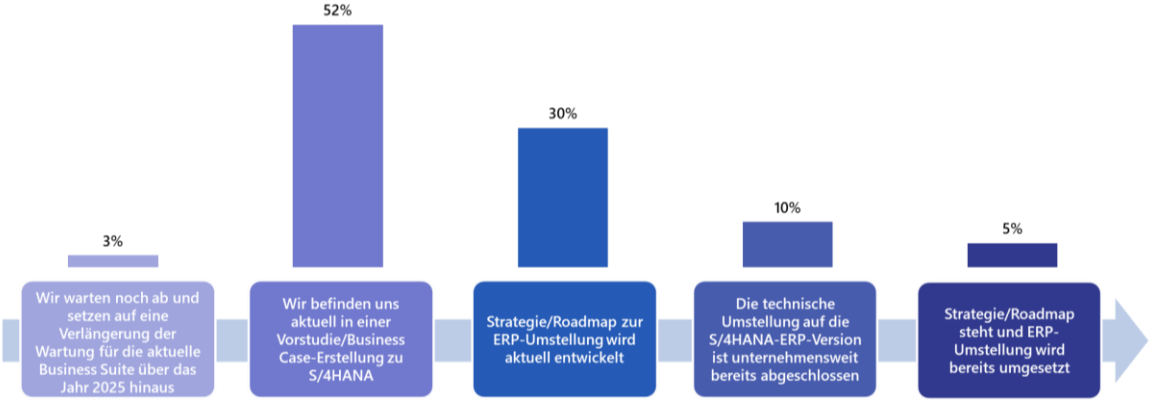


Abbildung 2: Frage: In welcher Phase befindet sich Ihr Unternehmen bei der Umstellung der bisherigen ERP-Systeme auf die neue ERP-Version von SAP? n = 153

VIELE ROLLOUTS IM MITTELSTAND

Ein interessanter Fakt ist, dass mit 17 Prozent überdurchschnittlich viele Unternehmen mit Umsätzen zwischen 100 bis 500 Millionen Euro derzeit S/4HANA-Rollout-Projekte durchführen. Auffallend wenige Rollout-Projekte gibt es in den darüberliegenden Unternehmensgrößenklasse, also mit Umsätzen ab 500 Millionen Euro.

Ebenfalls viele Rollout-Projekte finden sich in den befragten Unternehmen aus Österreich. Hier sind es bereits zehn Prozent der Unternehmen, die sich mitten in der Einführung von S/4HANA befinden.

DIE MEISTEN BESTANDSKUNDEN BLEIBEN SAP TREU

Von den befragten 153 großen mittelständischen Unternehmen und Konzernen gibt es nur sehr wenige Unternehmen (3 %), die sich derzeit noch abwartend verhalten und sich noch nicht mit einer ERP-Migration oder Neuimplementierung beschäftigt haben. Dieser geringe Teil der Studienteilnehmer geht davon aus, dass SAP die Wartung der aktuellen Business Suite über das Jahr 2025 hinaus verlängert und sie demnach noch Zeit haben, sich mit einer ERP-Umstellung zu befassen.

S/4HANA DECKT AUCH ZUKÜNFTIG ALS ERP-SYSTEM ALLE RELEVANTEN FUNKTIONSBEREICHE AB

96 Prozent der befragten Unternehmen werden sich für eine komplette Migration aller Module ihrer aktuellen ERP-Suite auf S/4HANA entscheiden. Alle Funktionsbereiche, die durch die derzeitige ERP-Version softwaretechnisch unterstützt werden, sollen folglich künftig auch in S/4HANA abgebildet werden.

Die Ergebnisse zeigen demnach zusammenfassend, dass nahezu alle befragten SAP-Bestandskunden planen, den Weg in die S/4HANA-Welt mitzugehen. Das bedeutet, dass es in den kommenden Jahren eine massive Nachfrage nach Implementierungsdienstleistungen geben wird sowie nach Fachkräften, um (mindestens) die technische Migration umzusetzen.

NUR WENIGE UNTERNEHMEN PLANEN DEN WECHSEL VON SAP ZU EINEM ANDEREN ERP-ANBIETER

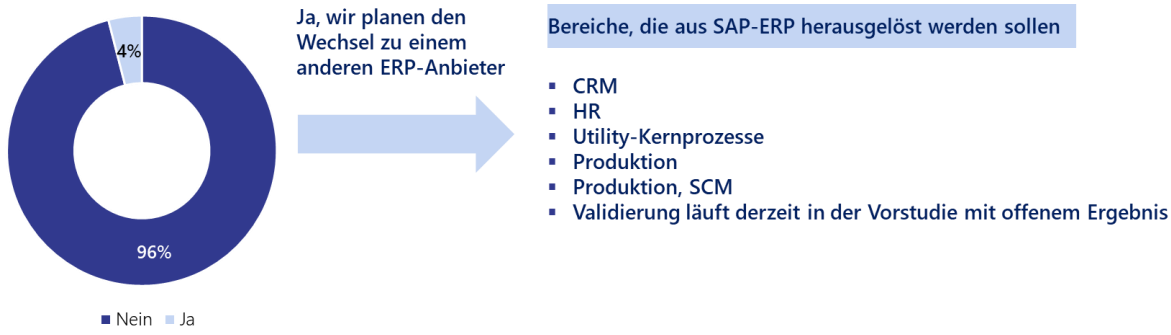


Abbildung 3: Frage: Plant Ihr Unternehmen in bestimmten Wertschöpfungsbereichen den Wechsel vom bisherigen SAP-ERP zu einem anderen Anbieter? Wenn ja, in welchem Bereich? n = 148

KAPITEL 3

Technische Migration versus digitale Transformation

Ob die untersuchten Unternehmen nur eine technische Migration von ihrer derzeitigen ERP-Suite zu S/4HANA durchführen, um auch künftig die Wartung und neue Releases sicherzustellen oder zusätzlich auch ihre Geschäftsprozesse an die S/4HANA-Standards anpassen, stand ebenfalls im Fokus dieser Studie.

Grundsätzlich sollten Geschäftsprozesse auf die jeweilige betriebswirtschaftliche Kernsoftware, das ERP-System, ausgerichtet sein, um die vollen Synergien zu nutzen. Für das Redesign der Prozesse gibt es von SAP bereits mehrere Best Practices. 48 Prozent der befragten Unternehmen planen vorerst eine rein technische Migration von ihrem ERP-Bestandssystem zu S/4HANA. Die Gründe für eine rein technische Migration sind laut einiger Befragten die erwarteten hohen Kosten sowie der hohe Projektaufwand bei einer kompletten Neuausrichtung der Geschäftsprozesse. Die sich daraus ergeben notwendigen Anpassungen der Organisationsstrukturen und der Prozesslandschaft schrecken aktuell noch viele Unternehmen ab.

Andere befragte Unternehmen sind darüber hinaus mit ihrer Digitalisierungsstrategie noch nicht so weit, dass sie ihr Zielbild bereits kennen und die Prozesse entsprechend darauf ausrichten können. Darüber hinaus gibt es einige Studienteilnehmer, die sich mit ihren derzeitigen Prozessen gut aufgestellt sehen und daher keine Notwendigkeit sehen, ihre etablierten Prozesse zu verändern.

KONZERNE ENTSCHEIDEN SICH HÄUFIGER FÜR DIE KOMPLETTUMSTELLUNG

Der Anteil unter den befragten Unternehmen, die neben der technischen Migration auch ihre Prozesslandschaft auf den neuen S/4HANA-Standard anpassen, liegt bei den befragten Unternehmen mit mehr als 20 Milliarden Euro Umsatz bei 91 Prozent. Unter den Unternehmen mit Umsätzen zwischen einer Milliarde und 20 Milliarden Euro wollen 55 Prozent eine komplette Prozess- und ERP-Transformation durchführen.

GETEILTE MEINUNG: JEDER ZWEITE NIMMT NEBEN DER TECHNISCHEN MIGRATION AUCH EINE PROZESSANPASSUNG VOR

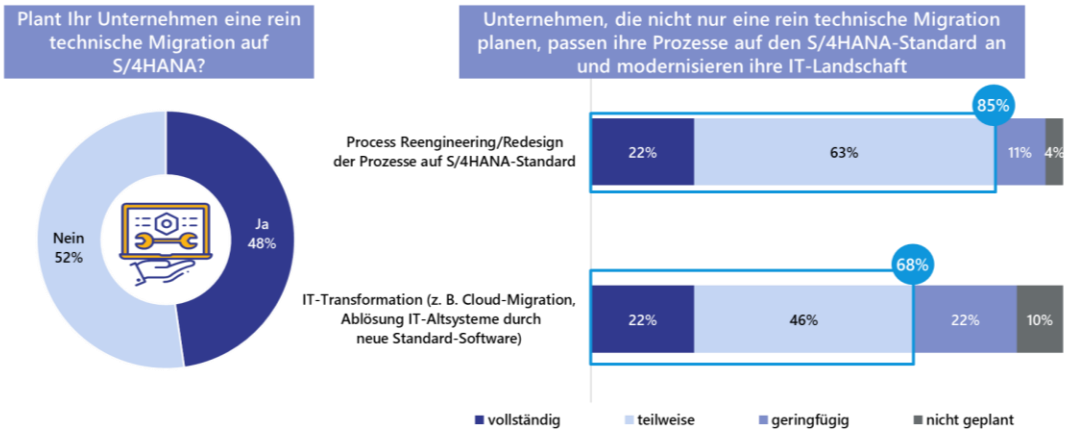


Abbildung 4: Fragen: Plant Ihr Unternehmen eine rein technische Migration von der aktuellen Business Suite auf die neue ERP-Version S/4HANA ohne Prozessanpassung? n = 132; Inwieweit ist im Rahmen der Umstellung auf S/4HANA eine Anpassung bzw. Neuausrichtung der Geschäfts- und IT-Prozesse in Ihrem Unternehmen vorgesehen? Skala von 1 = „nicht geplant“ bis 4 = „vollständig“; n = 83

Demgegenüber liegt der Anteil unter den befragten Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 100 und 500 Millionen Euro, die vorerst nur eine rein technische Migration planen, bei 64 Prozent. In der Umsatzgrößenklasse 500 Millionen bis 1 Milliarde Euro setzen 58 Prozent der Unternehmen vorerst die technische S/4HANA-Migration um.

VIELE UNTERNEHMEN NUTZEN DIE CHANCE FÜR EINE DIGITALE TRANSFORMATION

Die Ergebnisse dieser Studie geben ein gutes Bild über den Stand sowie die Notwendigkeit der digitalen Transformation im deutschsprachigen Raum. Während einige Branchen stärker als andere von Disruption, Digitalisierung und veränderten Kundenanforderungen betroffen sind, spüren andere wiederum den Druck für Veränderungs- und Anpassungsmaßnahmen noch nicht so stark.

Von denjenigen Unternehmen, die nicht nur eine rein technische Migration planen, werden 85 Prozent ihre Geschäftsprozesse vollständig beziehungsweise teilweise auf den S/4HANA-Standard hin umbauen. Dadurch ergeben sich auch neue Möglichkeiten, Prozesse stärker auf die veränderten Anforderungen der Kunden sowie die der internen User auszurichten. Dies geschieht, indem beispielsweise mehr Prozesse automatisiert und dadurch wesentlich schneller und qualitativ hochwertiger erbracht werden können. Weiterhin ist S/4HANA als Plattform konzipiert, die es erlaubt, eine ganze Reihe an Drittanwendungen aus Bereichen wie IoT, Künstliche Intelligenz, Customer Experience oder Online-Commerce zu integrieren. Auch die Anbindung von ERP-Systemen von anderen Unternehmen, beispielsweise von Kooperationspartnern, oder im Rahmen von Kunden-Lieferanten-Beziehungen soll durch offene Schnittstellen vereinfacht werden.

Einen Schritt weiter als die Neuausrichtung der Geschäftsprozesse gehen 68 Prozent der befragten Unternehmen und modernisieren im Zuge der S/4-Umstellung ihre IT-Landschaft. Dazu gehört beispielsweise die Modernisierung von Altsoftware, die stärkere Nutzung von Cloud-Services oder das Aufbrechen von IT-Monolithen in prozessspezifische Microservices.

S/4HANA WIRD NOCH NICHT ZUR WEITEREN STANDARDISIERUNG GENUTZT

Dagegen plant nur ein Teil der untersuchten großen mittelständischen Unternehmen und Konzerne, bestimmte Teile ihrer IT-Eigenwicklungen durch S/4HANA abzulösen, um die Systemlandschaft weiter zu standardisieren. Somit wird deutlich, dass in den meisten Unternehmen zunächst die bisherige ERP-Welt in die neue S/4HANA-Produktwelt überführt wird – was für die meisten Unternehmen bereits einen hohen Kraftakt bedeutet.

DER GROSSTEIL DER UNTERNEHMEN PLANT KEINE GRÖSSERE STANDARDISIERUNG

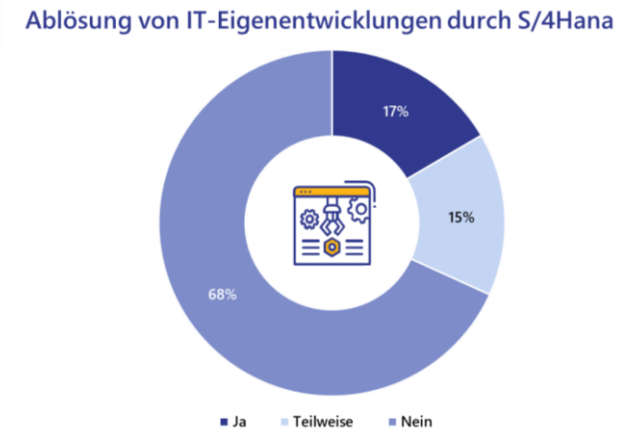


Abbildung 5: Frage: Plant Ihr Unternehmen neben der Migration von ERP 6.0 auf S/4HANA auch andere IT-Eigenentwicklungen und Altsysteme (Non-SAP-Systeme) durch S/4HANA abzulösen, um so die IT-Systemlandschaft weiter zu standardisieren? n = 151

UMSTELLUNG DES ERP-KERNS IM FOKUS

Wenn Individualentwicklungen durch eine Standardsoftware abgelöst werden sollen, wird dies auch Prozessveränderungen nach sich ziehen, was wiederum einen höheren Aufwand in der Umsetzung erzeugt.

Darüber hinaus sind viele Altsysteme in die Jahre gekommen, historisch gewachsen und daher sehr weit in der Prozesswelt verzweigt. Die Folge ist, dass viele Unternehmen gar nicht mehr alle Abhängigkeiten zu anderen Systemen kennen und Systemstörungen wie Produktionsausfälle oder Unterbrechungen der Lieferkette möglich sind. All dies können Gründe dafür sein, weshalb sich einige Unternehmen aktuell noch abwartend bei der IT-Modernisierung verhalten und ihre Legacy-Eigenentwicklungen unverändert belassen.

Allerdings wird sich für viele Unternehmen in Zukunft die Frage stellen, wie sie mit ihren historischen IT-Eigenentwicklungen umgehen. In jedem Fall wird die Komplexität in der IT-Orchestrierung höher, wenn diverse Cloud-Anwendungen in unterschiedlichen Deployments (Public, Private) mit On-Premise-Standardsoftware und On-Premise-Individualentwicklungen sowie Third-Party-Anwendungen interagieren müssen.

Ein weiterer Aspekt, der für eine Modernisierung und Standardisierung der Eigenentwicklungen spricht, ist das nahtlose Zusammenspiel aller IT-Anwendungen im Sinne von End-to-End-Prozessen. So ist es beispielsweise für eine hohe Customer Experience im Online-Commerce und in anderen digitalen Geschäftsmodellen notwendig, den Kunden ein durchgängiges Prozesserlebnis zu bieten, indem möglichst wenige Systembrüche zwischen den beteiligten Applikationen vorhanden sind.

Mit fortschreitender digitaler Transformation und dem Druck, kundenzentrische Strategien IT-seitig umzusetzen, werden in Zukunft daher deutlich mehr Eigenentwicklungen durch Standardsoftware abgelöst oder Schnittstellenbrüche werden durch Robot Process Automation überbrückt. Ob sich die Unternehmen für S/4HANA als Alternativlösung für ihre IT-Eigenentwicklungen und Non-SAP-Legacy-Systeme entscheiden, hängt dann auch von der Integration der anderen SAP-Lösungen wie Leonardo, Ariba oder SuccessFactors ab.

Einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Unternehmen, die ihre IT-Eigenentwicklungen und Altsysteme durch S/4HANA ablösen wollen, findet sich im Banksektor (22%), der Chemie- und Pharmabranche (40%) und in der Nahrungsmittelindustrie (27%)

KAPITEL 4

Roadmap für die Umstellung auf S/4HANA

Hinsichtlich der Zeitpläne für die S/4HANA-Umstellung gibt es unter den befragten Unternehmen sehr große Unterschiede. Fakt ist, dass viele SAP-Kunden unter dem Druck stehen, in den kommenden Jahren zumindest die technische Migration auf das neue Produkt vollzogen zu haben, um ihr ERP-System vollumfänglich nutzen zu können, die Wartung sicherzustellen und neue Releases zu erhalten.

In Kapitel 2 wurde bereits beschrieben, wo sich die befragten Unternehmen im Prozess der ERP-Umstellung derzeit befinden. Daher ist die Frage interessant, welchen zeitlichen Planungshorizont sie bei der S/4HANA -Einführung haben. Diese Frage wurde nur denjenigen Studienteilnehmern gestellt, deren Unternehmen die technische Migration noch nicht abgeschlossen haben.

Im kommenden Jahr 2020 wollen 26 Prozent der befragten Unternehmen soweit sein, dass die Proofs of Concepts abgeschlossen sind, während weitere 15 Prozent die entsprechenden Vorstudien beendet haben wollen. Interessant ist, dass nur ein sehr geringer Teil der befragten Unternehmen im Jahr 2019 einzelne Projektphasen abschließen wird.

Über 70 Prozent der befragten Unternehmen werden erst ab dem Jahr 2022 mit dem Rollout von S/4HANA beginnen und zwei Drittel gehen davon aus, in den Jahren 2023 bis 2025 den Rollout von S/4 bereits abgeschlossen zu haben.

Diejenigen Unternehmen, die nicht nur eine technische Migration auf die neue S/4-Welt planen, sondern auch ihre Prozesse auf den S/4-Standard neu ausrichten wollen, beginnen tendenziell früher mit dem Projektstart. So werden 15 Prozent dieser Unternehmen bereits im Jahr 2020 starten, während lediglich fünf Prozent der Unternehmen, die nur technisch migrieren wollen, im Jahr 2020 ihre S/4-Journey beginnen.

ROADMAP ZUR S/4HANA-TRANSFORMATION

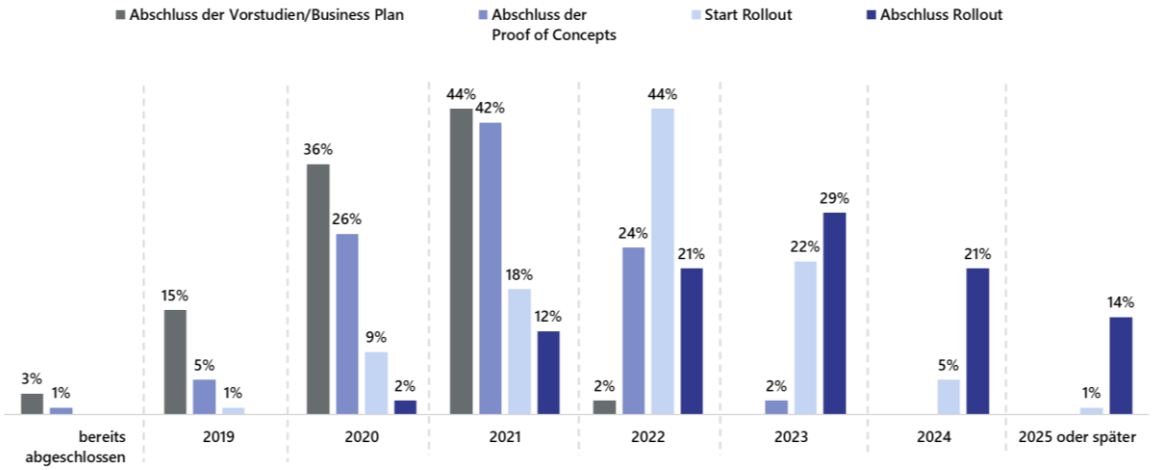


Abbildung 6: Frage: Welchen Zeitraum setzt Ihr Unternehmen für die S/4HANA-Transformation (technische Migration und Prozesstransformation) an? n = 131

KAPITEL 5

Zentrale Plattformstrategie versus dezentrale Ansätze

Die meisten großen Unternehmen haben historisch gewachsene ERP-Landschaften, bei denen es eine Vielzahl an ERP-Systemen gibt, die nebeneinander existieren. Die Lünendonk®-Studie „Fit für die digitale Transformation" vom Frühjahr 2019 hat gezeigt, dass 58 Prozent der befragten großen Unternehmen und Konzerne weit mehr als zehn ERP-Systeme im Einsatz haben. Jeder zweite befragte IT-Entscheider in dieser Studie plant eine Konsolidierung der ERP-Systeme und 65 Prozent wollen ihre SAP R/3- beziehungsweise SAP-ECC-Anwendungen in die Cloud migrieren.

Die vorliegende Studie zeigt ebenfalls, dass sich ein Großteil der befragten Unternehmen von ihren dezentralen ERP-Instanzen lösen möchte und einen zentralen Plattformansatz präferiert. 74 Prozent der Unternehmen wollen nach aktuellem Planungsstand ein zentrales S/4HANA-System im Unternehmen einführen und sich damit von dezentralen Lösungen verabschieden.

In den befragten Konzernen mit mehr als 20 Milliarden Euro Umsatz wird dagegen nur ein Drittel der Unternehmen ein unternehmensweites ERP-System einführen. Jedes zweite Unternehmen dieser Umsatzgrößenklasse führt in den einzelnen Regionen eigene S/4-Lösungen ein. In den übrigen untersuchten Umsatzgrößenklassen decken sich die Ergebnisse mit dem Gesamtdurchschnitt.

Interessant ist dagegen der Blick in die Schweiz. Knapp jedes dritte befragte Schweizer Unternehmen (29 %) möchte separate S/4HANA-Lösungen in einzelnen Geschäftsbereichen einführen. Nur 54 Prozent gehen davon aus, ein zentrales ERP-System zu implementieren.

Ebenfalls sehr aufschlussreich ist das Ergebnis, dass diejenigen Unternehmen, die sich neben einer technischen Migration auf S/4HANA auch für Prozessanpassungen entscheiden, deutlich häufiger dezentrale Strategien wählen als diejenigen, die nur eine technische Migration durchführen.

DEZENTRALE ANSÄTZE SOLLEN KÜNFTIG DER VERGANGENHEIT ANGEHÖREN

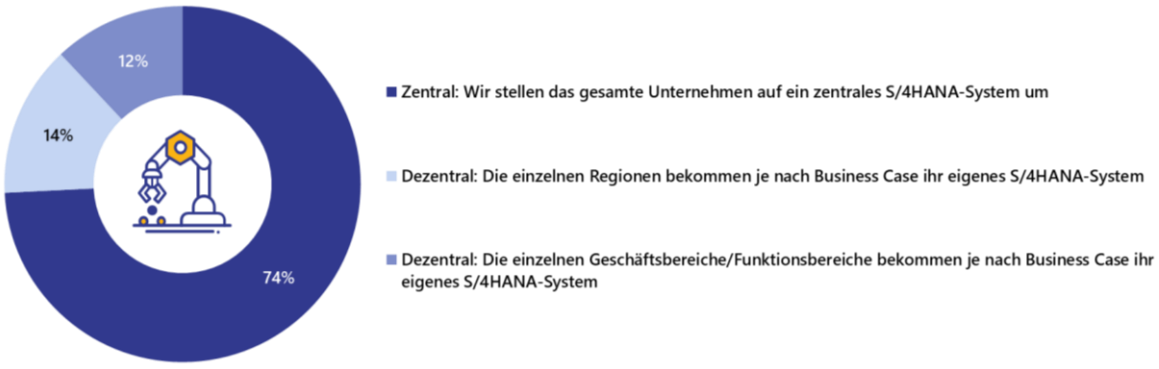


Abbildung 7: Frage: Welchen Plattformansatz präferiert Ihr Unternehmen bei der Umstellung auf S/4HANA? n = 152

KAPITEL 6

Brownfield, Greenfield oder beides?

Bei der Wahl des geeigneten Migrationsansatzes von den bisherigen SAP-ERP-Produkten R/3 und ECC zu S/4HANA gibt es drei unterschiedliche Strategien:

- Brownfield, also die Umwandlung eines Systems von R/3 oder ECC nach S/4HANA innerhalb der bestehenden Modifikationen sowie der Prozess- und IT-Architekturstrukturen, ohne dass diese maßgeblich verändert werden müssen. Die Modifikationen bleiben also im Wesentlichen erhalten. Auch die historischen Daten werden beim Brownfield-Ansatz in S/4HANA überspielt.
- Greenfield, also die Neuimplementierung von S/4HANA. Dieser Ansatz ist darauf ausgelegt, dass die Prozesslandschaft verändert werden soll, beispielsweise weil das alte ERP zu komplex ist oder sich die Anforderungen an die Geschäfts- und IT-Prozesse verändert haben. Bei Greenfield orientieren sich die Nutzer wieder stärker am SAP-Standard. Historische Daten können jedoch nicht übernommen werden, sodass das alte System beibehalten werden muss beziehungsweise Archiv-Lösungen genutzt werden müssen.
- Bluefield oder Orangefield, also eine Mischform aus beiden Ansätzen: Dieser Ansatz ist für jedes S/4HANA-Projekt ausgelegt, weil je nach Funktion entschieden wird, welcher Migrationsansatz gewählt werden soll.

UNTERNEHMEN BEVORZUGEN BROWNFIELD

Mehr als jedes zweite untersuchte Unternehmen (57 %) wird sich nach aktuellem Planungsstand für den Brownfield-Ansatz entscheiden und die Prozesse weitestgehend unverändert lassen. In den Branchen Energie und Handel wollen sogar sieben von zehn Unternehmen Brownfield bei der S/4HANA-Einführung nutzen.

Demgegenüber setzt in der Finanzdienstleistungsbranche ein Drittel der befragten IT-Entscheider auf den Greenfield Approach und rückt damit sehr nahe an den SAP-Standard heran.

Über alle befragten Unternehmen hinweg sind es mit 25 Prozent deutlich weniger Unternehmen, die auf Greenfield setzen. Vor allem in der Nahrungsmittelindustrie sowie in der Logistik- und Transportbranche ist der Anteil der Unternehmen, die mithilfe des Greenfield-Ansatzes S/4HANA einführen wollen, mit 14 beziehungsweise 13 Prozent am niedrigsten.

BEVORZUGTE MIGRATIONSANSÄTZE FÜR S/4HANA

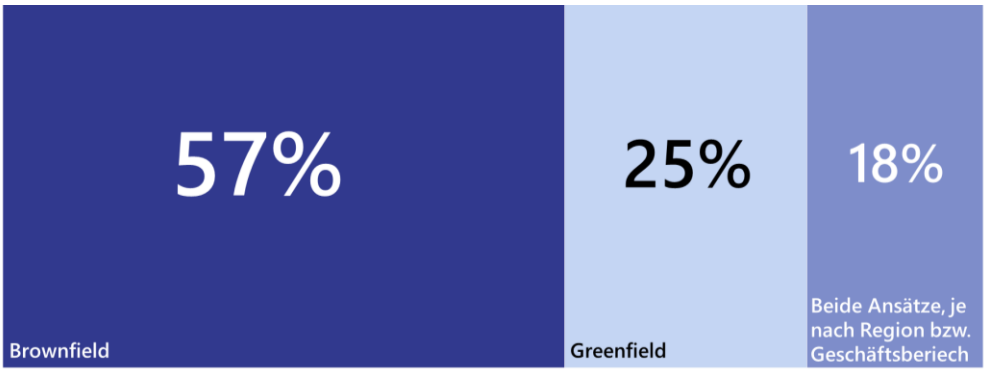


Abbildung 8: Frage: Auf welchen Migrationsansatz setzt Ihr Unternehmen bei der Umstellung auf S/4HANA? n = 150

WAHL DES IMPLEMENTIERUNGSANSATZES HÄNGT NICHT MIT DER UNTERNEHMENSGRÖßE ZUSAMMEN

Die Analyse der Antworten der Befragten zeigt, dass es zwischen den einzelnen Umsatzgrößenklassen keine nennenswerten Unterschiede hinsichtlich der Wahl der Implementierungsstrategie gibt. Im Wesentlichen bewegen sich die Durchschnittswerte in den einzelnen Umsatzgrößenklassen im Bereich des Gesamt-Samples.

Daraus folgt, dass sowohl unternehmens- als auch branchenspezifische Anforderungen für die Wahl des geeigneten Ansatzes ausschlaggebend sind und nicht die reine Unternehmensgröße. Ein zentrales Kriterium dabei sollte immer sein, ob sich ein Unternehmen mit der aktuellen Prozesslandschaft auch für die Zukunft gut aufgestellt fühlt oder ob die Prozesse beispielsweise stärker kundenzentrisch ausgerichtet werden müssen.

DIE STRATEGISCHE VISION FÜR DIGITALE TRANSFORMATION IST ENTSCHEIDEND FÜR DIE WAHL DES ANSATZES

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen sehr klar, dass von denjenigen Unternehmen, die sich für eine rein technische Migration entscheiden, 74 Prozent den Brownfield Approach bevorzugen. Dagegen wählen diejenigen Unternehmen, die über die technische Migration hinaus noch Prozessanpassungen vornehmen, deutlich öfter den Greenfield- (31 %) oder den Bluefield-Ansatz (29 %).

Diese Ergebnisse spiegeln das Spannungsfeld zwischen digitaler Transformation und der reinen Einführung eines neuen Systems sehr gut wider. Wenn sich Unternehmen dafür entscheiden, auf Disruption, neue technologische Möglichkeiten und veränderte Kundenanforderungen zu reagieren, wird das ohne signifikante Prozessanpassungen nur schwer möglich sein.

Ein denkbarer Weg dahin ist, wieder deutlich mehr Standards in der IT und in den Prozessen einzuführen, um die Komplexität zu reduzieren sowie Big Data Analytics, Automatisierung und End-to-End-Prozesse zu ermöglichen. Die Tatsache, dass sich mehr als 40 Prozent der Unternehmen mit einem Greenfield- oder Bluefield-Ansatz näher an den SAP-Standard bewegen möchten, zeigt, dass vor allem diese Unternehmen ihre digitale Transformation aktuell sehr ernst nehmen.

Hervorzuheben ist derzeit vor allem die Automobilindustrie mit dem Trend zur modularen Produktion und zu Connected Cars. Aber auch Banken und Versicherungen stehen sehr stark unter Druck, die Abwanderung von Kunden zu stoppen und moderne Customer Journeys zu entwickeln.

GRÜNDE FÜR BROWNFIELD-IMPLEMENTIERUNGEN

Für Unternehmen aus anderen Branchen ist der Druck derzeit noch nicht so hoch, weshalb eben ein großer Teil der befragten Unternehmen seine bisherige Prozesswelt und IT-Architektur bestehen lässt und nur auf das neue Produkt S/4HANA umstellt. Die wesentlichen Gründe für diejenigen Unternehmen, die auf Brownfield-Implementierungen setzen, sind vor allem die weitere Nutzung und die Optimierung der bestehenden Prozesse und Strukturen (51 %).

Ein weiterer Grund für Brownfield ist für 34 Prozent die schnellere Umsetzung und für 29 Prozent ein geringerer Projektaufwand. Ein geringeres Risiko, weil alles beim Alten bleibt, erwarten 22 Prozent der befragten IT-Entscheider von einem Brownfield-Ansatz. Jeder fünfte Studienteilnehmer, der auf Brownfield setzt, rechnet mit geringeren Kosten für die Projektumsetzung als bei den anderen beiden Migrationsansätzen.

GRÜNDE FÜR DIE WAHL DES BROWNFIELD-ANSATZES

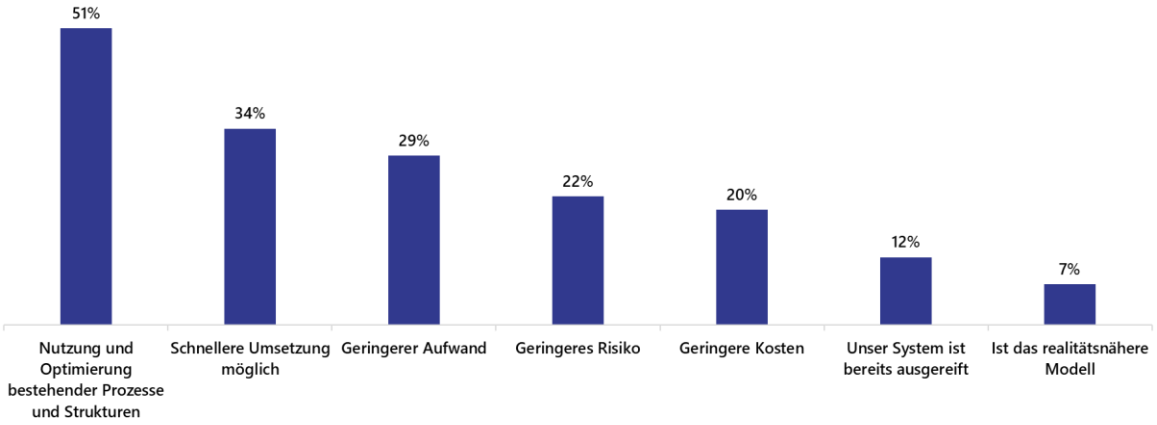


Abbildung 9: Frage: Was sind die drei wichtigsten Gründe, warum Sie sich für den Brownfield-Ansatz entschieden haben? Mehrfachnennung; n = 86

GRÜNDE FÜR GREENFIELD-IMPLEMENTIERUNGEN

Unternehmen, die sich für den Greenfield-Ansatz entscheiden, tun dies vor allem, um mit einer neuen Systemlandschaft für die Zukunft gerüstet zu sein, indem sie von Altlasten befreit sind. 50 Prozent der befragten IT-Entscheider wählen aus diesem Grund den Greenfield Approach.

Bei der digitalen Transformation kommt es immer öfter vor, dass Unternehmen neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln, die vorerst neben den traditionellen (oft analogen) Geschäftsmodellen existieren, aber sukzessive aufgebaut werden sollen. Um das Kerngeschäft nicht zu behindern, bleiben die IT-Prozesse für das Kerngeschäft bestehen und parallel dazu werden neue Geschäfts- und IT-Prozesse aufgebaut, die den Anforderungen an die Digitalisierung entsprechen.

Daher ist es für ein Viertel (25 %) der Unternehmen, die sich für die Greenfield-Implementierung entscheiden, ausschlaggebend, dass die laufenden Geschäftsprozesse nicht beeinträchtigt werden während sie S/4HANA einführen und neue (kundenzentrische) Prozesse aufbauen.

GRÜNDE FÜR DIE WAHL DES GREENFIELD-ANSATZES

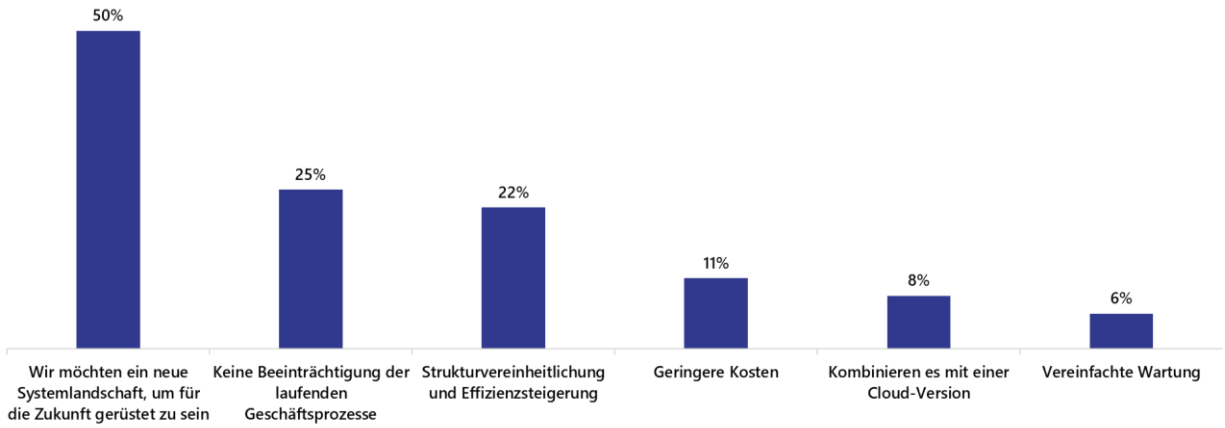


Abbildung 10: Frage: Was sind die drei wichtigsten Gründe, warum Sie sich für den Greenfield-Ansatz entschieden haben? Mehrfachnennung; n = 36

KAPITEL 7

Standardisierung versus Customizing

Die bisherigen ERP-Produkte R/3 und ECC wurden im Laufe der Jahre in der Regel sehr stark von den Kunden individualisiert (Customizing) und auf die eigenen Prozesse angepasst. In der Konsequenz glichen die ERP-Systeme infolge des Customizings eher komplexen Eigenentwicklungen als Standardanwendungen.

Mit S/4HANA möchte SAP seine Kunden nun wieder stärker in Richtung einer Standardisierung bei der ERP-Nutzung bewegen und eine zentrale und offene Plattform schaffen, um Geschäftsprozesse datenbasiert und automatisiert zu steuern. Eigens zu diesem Zweck hat SAP vorkonfigurierte Prozesse für einzelnen Funktionen und Branchen entwickelt, die im „SAP Best Practice Explorer" zu finden sind.

Mehr als jedes zweite befragte Unternehmen wird laut den aktuellen Planungen die SAP Best Practices nutzen und sich somit sehr nah am S/4HANA-Standard bewegen. Allerdings gaben nur 13 Prozent der befragten IT-Entscheider an, sehr häufig die SAP Best Practices zu nutzen, während weitere 41 Prozent immerhin häufig deren Einführung planen.

Interessant ist, dass von denjenigen Unternehmen, die keine rein technische Migration planen, sondern auch ihre Prozesse auf den S/4-Standard transformieren wollen, häufiger die SAP Best Practices nutzen werden.

Auch ein überdurchschnittlicher Anteil der befragten Unternehmen aus den Branchen Energie und Versicherungen gab in den Interviews an, die Best Practices von SAP zu nutzen. In den übrigen untersuchten Branchen liegen die Antworten auf dem Niveau des Durchschnitts über alle Unternehmen hinweg. Dagegen nutzen 46 Prozent der Studienteilnehmer aus den Branchen Manufacturing und Automotive selten oder nie die vorkonfigurierten Prozesse von der SAP.

SAP-STANDARDS WERDEN WEITESTGEHEND AKZEPTIERT

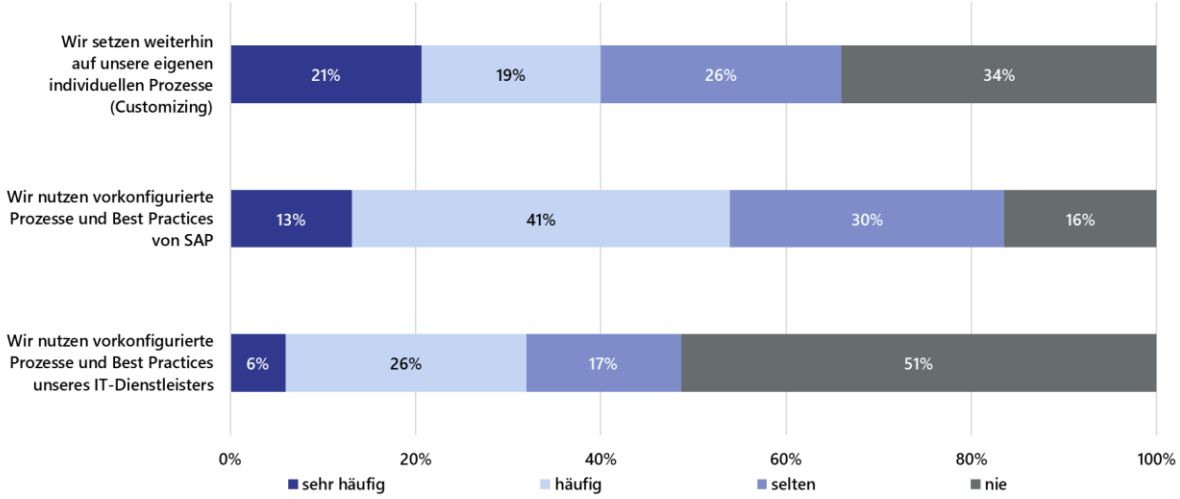


Abbildung 11: Frage: Welche(n) Implementierungsansatz/-ansätze nutzt bzw. plant Ihr Unternehmen bei der S/4HANA-Umstellung? Skala von 4 = „sehr häufig" bis 1 = „nie"; n = 150

Den Weg des Customizings werden 21 Prozent der befragten Unternehmen auch zukünftig sehr häufig beschreiten. Hier scheint derzeit entweder noch das Vertrauen in die Standardprozesse von S/4HANA zu fehlen oder diese Unternehmen haben so spezifische Prozessanforderungen, dass sie von SAP noch nicht abgedeckt werden. Weitere 19 Prozent der Befragten gaben an, ihre Prozesse häufig auf die eigenen Anforderungen hin anpassen zu müssen.

Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse jedoch, dass ein Teil der Kunden die Roadmap der SAP weitestgehend mitgeht und sukzessive Teile der bestehenden Prozesslandschaft auf den neuen S/4HANA-Standard überführen wird.

Ein anderer Teil bleibt jedoch skeptisch und setzt weiterhin auf seine eigenen Prozesse. Ob dies an mangelndem Vertrauen in die SAP-Produktstrategie liegt oder daran, dass einige Unternehmen mit ihren bisherigen Prozessen zufrieden sind, bleibt in dieser Studie unbeantwortet. Es wird jedoch ein Mix aus beiden Gründen sein, wie die folgenden Einschätzungen zeigen.

VIELEN KUNDEN FEHLT DAS VERTRAUEN IN DIE SAP-EMPFEHLUNGEN FÜR DEN S/4-UMSTIEG

Einer in dieser Studie bereits zitierten Befragung der deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe (DSAG) zufolge haben nur etwa 24 Prozent der SAP-Kunden Vertrauen in die SAP-Produktstrategie. Nur 37 Prozent sehen die SAP als kompetenten strategischen Partner bei ihrer digitalen Transformation. Dahingehend spiegeln die oben angeführten Ergebnisse durchaus das teilweise mangelnde Vertrauen in die Informationspolitik von SAP sowie das Vertrauen der Kunden in die Produktstrategie von SAP wider.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie kann die DSAG-Werte größtenteils bestätigen. So vertrauen nur sieben Prozent der befragten IT-Verantwortlichen den von der SAP als vorkonfigurierte Prozesse entwickelten Best Practices für S/4HANA voll und ganz. Weitere 21 Prozent der Befragten vertrauen den Best Practices immerhin größtenteils.

52 Prozent der Befragten gaben jedoch an, den Best Practices von SAP für die S/4HANA-Einführung gar nicht zu vertrauen – ein enorm hoher Wert. Insbesondere die befragten mittelständischen Unternehmen mit Umsätzen zwischen 100 Millionen und 1 Milliarde Euro blicken sehr kritisch auf die SAP-Empfehlungen. In der Umsatzgruppe 100 bis 500 Millionen Euro sind es sogar 67 Prozent der Befragten, die den SAP Best Practices derzeit kein Vertrauen schenken.

Bei den SAP Best Practices handelt es sich um vorkonfigurierte Inhalte für die Einführung von S/4HANA in einzelnen Geschäftsprozessen wie HR, Finance oder Supply Chain. Mithilfe dieser Best Practices möchte SAP seine Kunden dabei unterstützen, die Einführungsdauer von S/4 zu verkürzen, die Einführungskosten gering zu halten und komplexe Migrationsprojekte zu managen.

Bei den Antworten der Befragten fällt auf, dass von denjenigen Unternehmen, die kein Vertrauen in die SAP Best Practices haben, mehr Unternehmen „nur" die technische Migration auf das neue System durchführen und keine Prozessanpassungen vornehmen.

VERTRAUEN DER SAP-KUNDEN IN DIE BEST PRACTICES VON SAP ZUR S/4-UMSTELLUNG

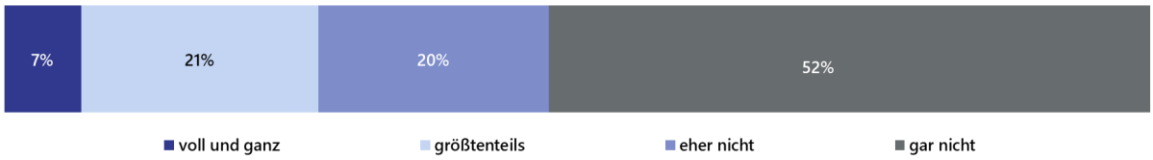


Abbildung 12: Inwieweit vertrauen Sie den Best Practices von SAP dahingehend, dass diese auch die Anforderungen Ihres Unternehmens abdecken? Skala von 1 = „gar nicht" bis 4 = „voll und ganz"; n = 151

KAPITEL 8

Strategien für den Betrieb von S/4HANA

Cloud First: Diese Strategie haben derzeit weniger als die Hälfte der Studienteilnehmer bei der Einführung des ERP-Nachfolgeprodukts S/4HANA. Obwohl SAP ihre Cloud-Version massiv bewirbt, planen 52 Prozent der befragten IT-Manager sich künftig für die On-Premise-Version zu entscheiden.

In 47 Prozent derjenigen befragten Unternehmen, welche die technische Migration bereits abgeschlossen haben, läuft S/4HANA On-Premise im eigenen Rechenzentrum. Gleiches gilt für diejenigen Unternehmen, bei denen die Roadmap und Implementierungsstrategie bereits feststeht und die Einführung schon begonnen hat. Die Hälfte dieser Unternehmen wird die On-Premise-Version einführen.

Auffällig ist, dass sich nur 22 Prozent der befragten Banken für den Betrieb von S/4HANA auf den eigenen Servern entscheiden werden. 56 Prozent der Banken bevorzugen dagegen das Deployment von S/4HANA in der Private Cloud mit einem Managed Service als Betreiberlösung. Dagegen wählen nur 18 Prozent der befragten Versicherungen diese Deployment-Variante, dafür aber zu 64 Prozent die On-Premise-Version.

SAP-CLOUD KOMMT NOCH NICHT AN

Die SAP-Cloud scheint nach aktuellem Stand noch kein Erfolg zu sein. In ihrer eigenen Public Cloud bietet SAP eine reine Standardversion an, ohne die Möglichkeit des Customizings. Nur 11 Prozent der befragten Unternehmen entscheiden sich für den Betrieb von S/4HANA in der SAP Public Cloud. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt im Übrigen auch eine aktuelle Studie der Hochschule Koblenz und auch die SAP selbst hat auf die geringe Nachfrage nach der SAP-Standardversion aus ihrer eigenen Public Cloud bereits reagiert und bietet mittlerweile mehr Module auch On-Premise an. Eine leicht höhere Akzeptanz hat die SAP-Cloud im Mittelstand, also in den untersuchten Unternehmen mit Umsätzen zwischen 100 und 500 Millionen Euro (15%) sowie in der Nahrungsmittelindustrie (19%).

Allerdings fällt weiterhin auf, dass diejenigen Unternehmen, die sich nicht nur für eine technische Migration, sondern auch für Prozessanpassungen an den S/4HANA-Standard entscheiden, deutlich häufiger in die SAP-Cloud gehen. Demnach haben sich immerhin 14 Prozent dieser Unternehmen für die SAP-Cloud entschieden beziehungsweise werden sich dahingehend entscheiden. Ein möglicher Grund dafür kann sein, dass in der SAP Public Cloud bereits vorkonfigurierte Prozesse vorhanden sind und die Kunden daher kürzere Implementierungszeiten erwarten.

Die Antworten der Befragten zeigen bereits, dass einige Unternehmen nicht nur ein einzelnes Betriebsmodell, sondern mehrere Deployment-Varianten nutzen werden – je nach Anwendungsfall. So kann es durchaus vorkommen, dass für sehr geschäftskritische Anwendungen, die beispielsweise hohen regulatorischen Anforderungen sowie Compliance-Regeln unterliegen, eher On-Premise-Modelle gewählt werden, während diejenigen Prozesse, die hochskalierbare IT-Ressourcen benötigen, eher aus der Cloud heraus betrieben werden.

Aktuell liegt der Fokus der meisten Unternehmen allerdings zunächst darauf, S/4HANA überhaupt in dem knappen Zeitraum bis zum Jahr 2025 unternehmensweit einzuführen. Nach der eigentlichen Systemumstellung wird sich voraussichtlich für deutlich mehr Unternehmen die Frage stellen, welche Module sich für einen Betrieb in der Cloud eignen und welche eher On-premise betrieben werden können. Lünendonk erwartet daher, dass hybride Modelle, die mehrere Deployments kombinieren, in Zukunft häufiger genutzt werden.

ON-PREMISE BLEIBT NOCH DAS BEVORZUGTE BEREITSTELLUNGSMODELL, DIE CLOUD GEWINNT ABER MIT EINER HOHEN GESCHWINDIGKEIT AN BEDEUTUNG

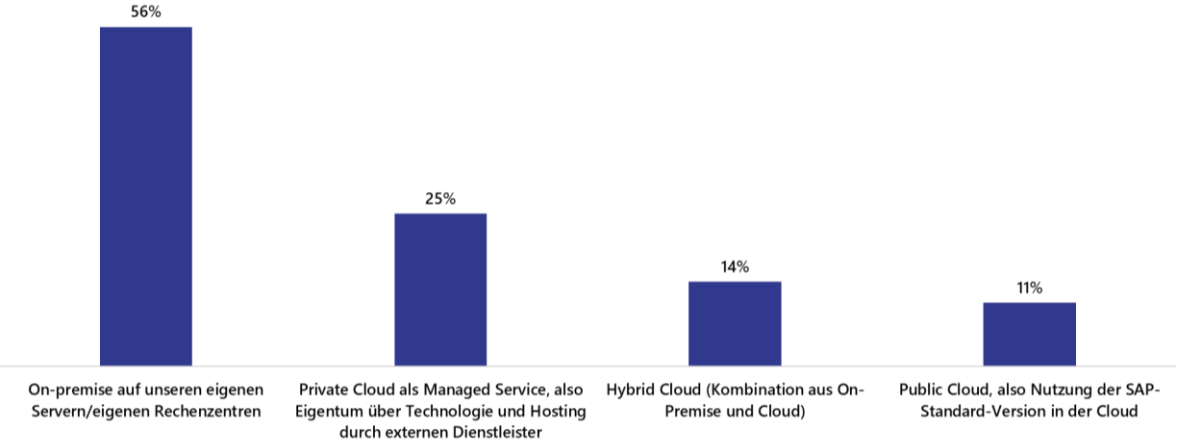


Abbildung 13: Frage: Welche Bereitstellungsmodelle nutzt bzw. plant Ihr Unternehmen für S/4HANA? n = 142

TECHNOLOGISCHE BASIS

Neben der SAP-Cloud-Plattform, die für den Betrieb von S/4HANA in der SAP Public Cloud entwickelt wurde, gibt es für die Kunden noch eine ganze Reihe an alternativen Deployment-Strategien und -technologien.

Die wichtigste Technologie-Plattform für den Betrieb von S/4HANA in den untersuchten Unternehmen ist derzeit die Azure-Plattform von Microsoft. 43 Prozent der befragten Unternehmen lassen ihr S/4HANA auf Azure betreiben beziehungsweise planen dies.

Die Kooperation mit Microsoft möchte die SAP in Zukunft über die eigentliche Technologie-Partnerschaft hinaus weiter ausbauen, um ihre eigene Cloud-Plattform besser zu vermarkten. Da sich bisher nur ein Teil der S/4HANA-Kunden für den Betrieb in der SAP Cloud entscheidet, soll durch die engere Kooperation mit Microsoft die Komplexität der Systemeinführung für die Kunden deutlich reduziert werden. So soll Microsoft den SAP-Kunden künftig die SAP Best Practices bereitstellen, um die Implementierung von S/4HANA auf der Azure-Plattform zu erleichtern.

Die zweitwichtigste Cloud-Plattform für den S/4HANA-Betrieb ist Amazon Web Services, der zweite führende Hyperscaler. 31 Prozent der befragten Unternehmen lassen ihr S/4HANA dort laufen.

KUNDEN WÄHLEN AWS HÄUFIG FÜR PROZESSINNOVATIONEN

Von denjenigen Unternehmen, die nur eine rein technische Migration durchführen, entscheiden sich 52 Prozent für den Betrieb von S/4HANA auf Microsoft Azure und nur 17 Prozent auf der AWS-Plattform.

Demgegenüber wählen diejenigen Unternehmen, die auch ihre Prozesse näher auf den S/4HANA-Standard ausrichten, deutlich häufiger die AWS-Cloud-Plattform (43 %). Ein Drittel (33 %) entscheidet sich dagegen für Azure. Aufgrund des hohen Marktanteils von AWS und seiner Innovationskraft wird die AP voraussichtlich künftig auch mit AWS ähnliche Kooperationen abschließen wie mit Microsoft, um ihre Cloud-Lösung stärker zu vermarkten und vor allem um die Kundenanforderungen zu erfüllen. In jedem Fall scheint AWS aus Sicht vieler befragter IT-Entscheider einen Innovationsvorsprung hinsichtlich der Prozessoptimierung zu haben.

Jedes fünfte untersuchte Unternehmen (20 %) entscheidet sich dafür, seine S/4HANA-Umgebung nicht über einen der Cloud-Plattformanbieter zu betreiben, sondern durch einen Managed Service Provider. Diese Unternehmen wählen am häufigsten SAP als MSP (23 %) aus.

KAPITEL 9

Potenziale durch die S/4HANA-Einführung

Was sind die Beweggründe, warum sich die befragten Unternehmen für S/4HANA entscheiden – unabhängig von dem Aspekt, dass im Jahr 2025 die SAP-Unterstützung für die bisherige ERP-Suiten eingestellt wird?

Bei den Antworten auf die Frage, welche Businesspotenziale die IT-Entscheider durch die Einführung von S/4HANA für die eigene digitale Transformation erwarten, zeigen sich unterschiedliche Sichtweisen – und es wird auch die Gegenfrage gestellt, ob die digitalen Transformation überhaupt nötig sei.

So gaben 65 Prozent der Unternehmen, die eine reine technische Migration auf S/4HANA durchführen, an, dass sie ihre Prozesse auf die Anforderungen der Digitalisierung und auf die veränderten Marktbedingungen hin neu ausrichten wollen.

Unter denjenigen Unternehmen, die über die technische Migration hinaus auch ihre Prozesse neu justieren wollen, liegt der Wert sogar bei 85 Prozent. 54 Prozent von ihnen legen sogar einen sehr großen Fokus auf das Process-Reengineering, im Gegensatz zu den Unternehmen (29%).

VIELE UNTERNEHMEN RICHTEN IHRE PROZESSE AUF DIE PLATTFORMÖKONOMIE AUS

In vielen Branchen, etwa in der Automobilindustrie, im Manufacturing, bei den Banken oder im Handel, geht die Entwicklung sehr stark in Richtung digitaler, daten- und plattformbasierter Geschäftsmodelle. Technologien wie IoT, Künstliche Intelligenz und Online-Commerce treiben diese Entwicklung sehr stark voran, ebenso wie sich die Ansprüche von immer mehr Kunden dahingehend verändern, dass sie deutlich mehr Services rund um das Kernprodukt erwarten.

Customer Experience ist der Schlüssel – und darauf stellen sich immer mehr Unternehmen ein. Für kundenzentrische Strategien ist es daher erforderlich, dass die eigene Prozesslandschaft die Möglichkeit bietet, digitale Produkte möglichst einfach zu integrieren und auch die Anbindung von Lösungen von Drittanbietern zu ermöglichen.

UNTERNEHMEN ERHOFFEN SICH VON S/4HANA EINE BESCHLEUNIGUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION

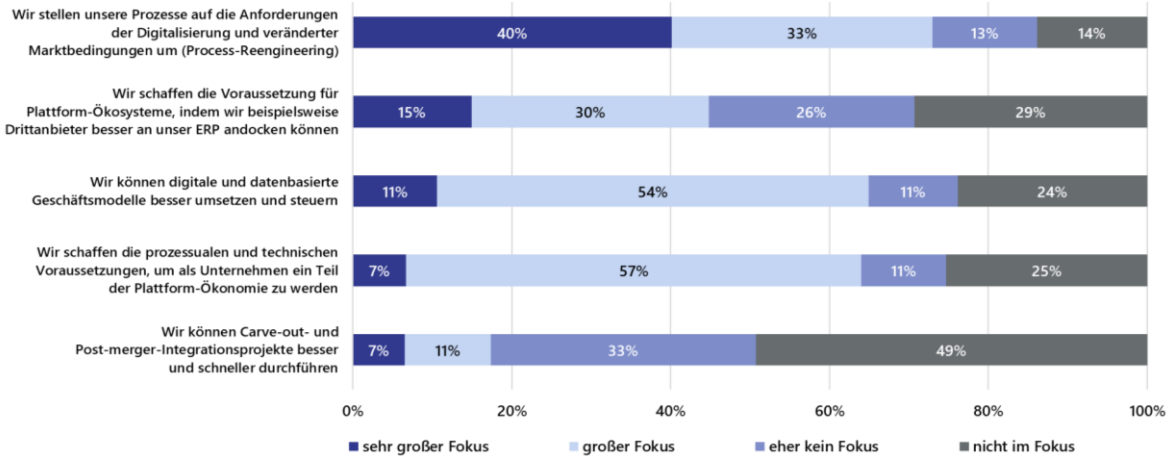


Abbildung 14: Frage: Welche Businesspotenziale sollen durch die S/4HANA-Transformation erzielt werden? Skala von 1 = „nicht im Fokus“ bis 4 „sehr großer Fokus“; n = 138

64 Prozent der befragten Unternehmen legen daher bei der Einführung von S/4HANA einen sehr großen beziehungsweise großen Fokus auf die prozessualen und technischen Voraussetzungen, um ein Teil der entstehenden Plattform-Ökonomie zu werden. Vor allem die befragten Banken, Energieversorger und Logistikunternehmen legen auf den Prozessumbau hin zu einer offenen Systemarchitektur großen Wert.

Bei einigen solcher Kooperationsmodelle ist die Vernetzung der ERP-Systeme der einzelnen Unternehmen wichtig. Daher steht für 45 Prozent die Anbindung der ERP-Systeme von anderen Unternehmen an die eigenen ERP-Systeme im Fokus von S/4HANA-Projekten. Allerdings sehen dies überwiegend nur diejenigen Unternehmen so, die nicht nur eine technische Migration durchführen, sondern darüber hinaus auch ihre Prozesse auf den S/4-Standard neu ausrichten wollen. Sofern das eigene ERP in Zukunft stärker mit unternehmensexternen ERP-Anwendungen kommunizieren muss (z. B. bei IoT-Anwendungen oder Online-Commerce-Themen), wählt ein größerer Teil der untersuchten Unternehmen direkt den ganzheitlichen Ansatz aus technischer Umstellung und Prozessanpassungen.

Zwei Drittel der Unternehmen erwarten durch die Einführung von S/4HANA, dass sie digitale und datenbasierte Geschäftsmodelle besser steuern und systemseitig abbilden können – sicher eines der Kernelemente der plattformorientierten Architektur von S/4HANA. Überdurchschnittlich viele Unternehmen aus den Branchen Handel (80 %) und Logistik (75 %) nannten die bessere Steuerung von digitalen Geschäftsmodellen als einen wesentlichen Mehrwert von S/4HANA.

TECHNOLOGISCHE POTENZIALE

Von der technologischen Perspektive her betrachtet erwarten 70 Prozent einen höheren Automatisierungsgrad nach der Einführung von S/4HANA. Vor allem die befragten Banken und Versicherungen erhoffen sich deutlich mehr automatisierte Prozesse durch S/4HANA: Zum Beispiel deutlich mehr Geschwindigkeit in der Abwicklung von Geschäftsprozessen wie Zahlungsverkehr, Vertragsmanagement oder in der Abwicklung von Schadensmeldungen im Versicherungswesen.

Neben der Automatisierung von Prozessen ist die Beschleunigung der Prozesse für 54 Prozent der befragten IT-Entscheider ein zentraler Mehrwert, der durch S/4HANA unterstützt werden soll. Auch hier sind es vor allem die Banken, die Realtime-Prozesse vorantreiben, beispielsweise um im Zahlungsverkehr deutlich schneller zu werden. So ist das Thema Instant Payment, also Echtzeitüberweisungen, ein Megatrend im Bankensektor, worauf sich die Banken nun mit einer neuen Systemarchitektur einstellen.

S/4HANA HAT DAS POTENZIAL, DIE IT-LANDSCHAFT ZU MODERNISIEREN

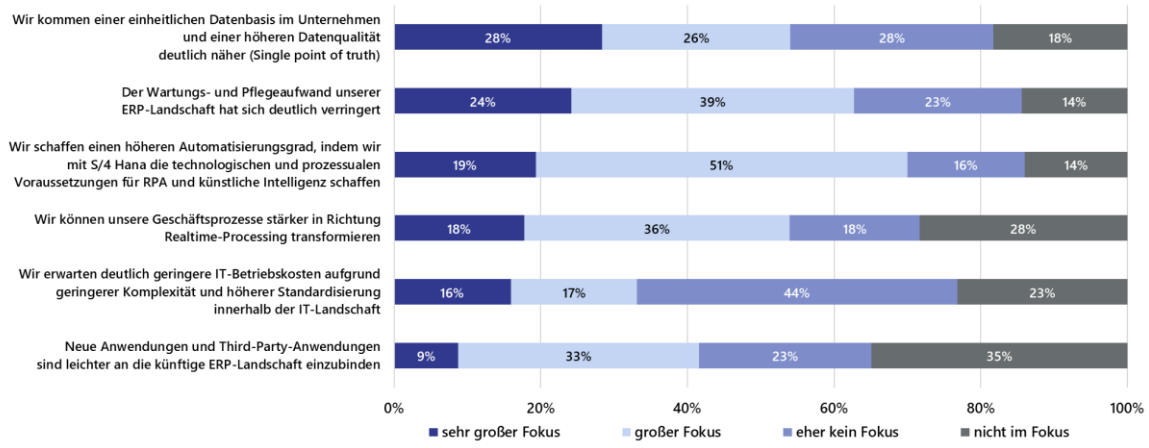


Abbildung 15: Frage: Welche der folgenden technologischen Potenziale verspricht sich Ihr Unternehmen als Ergebnis der S/4HANA-Umstellung? Skala von 1 = „nicht im Fokus“ bis 4 „sehr großer Fokus“; n = 148

Aber auch in der Industrie finden sich überdurchschnittlich viele Unternehmen (61 %), die sich von S/4HANA eine Realtime-Steuerung von Prozessen versprechen. So ist beispielsweise in der Automobilindustrie der Trend zu deutlich mehr Varianten bei gleichzeitig kürzeren Produktionszeiten zu beobachten. Individuelle Konfigurationen der Kunden müssen demnach direkt in die Produktionssysteme eingespielt werden, was enorm hohe Anforderungen an die Prozessperformance und Flexibilität bedeutet. Analoge Entwicklungen gibt es auch in anderen industriellen Bereichen wie dem Maschinenbau und der Elektroindustrie, wo die Variantenvielfalt durch immer mehr kundenzentrische Strategien zunimmt.

STAMMDATEN UND DATENQUALITÄT IM FOKUS

Für digitale Geschäftsmodelle und zur Automatisierung ist die Datenqualität – vor allem die der Stammdaten – eine zentrale Voraussetzung. In den meisten Unternehmen ist die Stammdatenqualität allerdings immer noch schlecht, was ein Grund dafür ist, dass viele digitale Geschäftsmodelle noch nicht erfolgreich am Markt eingeführt worden sind beziehungsweise dort skalieren.

Durch die Einführung von S/4HANA versprechen sich 54 Prozent der befragten IT-Entscheider eine einheitliche Datenbasis im Unternehmen. Dies ist vor allem deshalb möglich, da S/4HANA nur noch von der zentralen SAP-Hana-Datenbank unterstützt wird und somit keine Systembrüche durch die Anbindung anderer Datenbanken wie DB2 oder Oracle mehr auftreten (sollten). Als Folge davon erwarten die Befragten einen echten Single point of truth und eine deutlich höhere Datenqualität.

Für Automatisierungsprojekte, aber auch für die Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) spielt die Datenqualität eine enorm wichtige Rolle, weil ohne manuelle Eingriffe von Mitarbeitern im KI-System sehr klar definiert sein muss, welche Informationen die richtigen sind. Demnach müssen beispielsweise Kundenstammdaten im Unternehmen einheitlich gepflegt und in den unterschiedlichen Datenbanken auf dem gleichen Stand sein, um Order-to-Cash-Prozesse zu automatisieren oder Chatbots an ERP und CRM anzubinden.

S/4 REDUZIERT NICHT ZWANGSLÄUFIG DIE IT-KOSTEN

Obwohl 63 Prozent der befragten IT-Entscheider davon ausgehen, dass sich nach der S/4-Einführung der Aufwand für Wartung und Pflege der ERP-Landschaft deutlich verringern wird, rechnen nur 33 Prozent auch mit geringen IT-Betriebskosten.

Die Effekte durch eine geringere Komplexität in der IT-Landschaft, unter anderem durch mehr Standardisierung und weniger Dezentralität, wird sich aus Sicht der Befragten demnach nicht wesentlich auf die Kostenstruktur auswirken.

Gründe für die Zurückhaltung der Befragten hinsichtlich der Prognosen zur Entwicklung ihrer IT-Kosten sind in den bestehenden Unsicherheiten bezüglich der Lizenzkosten für S/4HANA sowie des finanziellen Aufwands für die indirekte Nutzung von Third-Party-Anwendungen zu finden. Vor allem das Thema der indirekten Nutzung wird bei SAP-Kunden derzeit heiß diskutiert, weil viele Unternehmen überhaupt nicht einschätzen können, welche Zusatzkosten entstehen, wenn sie datenbasierte Geschäftsmodelle einführen und Drittanwendungen wie RPA-Software, Webshops, Chatbots oder Digitalmarketingtools an ihre ERP-Lösung anbinden.

KAPITEL 10

Behinderungsfaktoren bei der Einführung von S/4HANA

Der künftige Lizenzierungsbedarf ist aus Sicht der befragten IT-Manager der wichtigste Grund, der S/4-Einführungsprojekte erschwert. Laut 62 Prozent der Befragten kennen ihre Unternehmen noch nicht den genauen Lizenzierungsbedarf und halten sich mit S/4-Investitionen daher zurück. An dieser Stelle scheint es dringend ratsam zu sein, auf externe Expertise durch – u.a. auf Lizenzmanagement spezialisierte – Beratungen zurückzugreifen, um möglichst schnell Klarheit über den Lizenzierungsbedarf zu schaffen und mit den ERP-Umstellungsprojekten beginnen zu können.

Vor dem Hintergrund, dass in den kommenden Jahren zehntausende S/4-Einführungsprojekte umgesetzt werden müssen, sind für die meisten Unternehmen Zeit und verfügbare S/4-Experten knappe Güter.

FACHKRÄFTE SIND BEREITS HEUTE KNAPP

Wie die Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland" zeigt, sind IT-Fachkräfte bereits heute so knapp am Markt verfügbar, dass IT-Beratungen etwa jede zehnte Projektanfrage ablehnen müssen – hauptsächlich, weil die Lieferfähigkeit beziehungsweise die Projektbesetzung nicht sichergestellt ist. Mittelständische IT-Beratungen müssen sogar jede fünfte Projektanfrage ablehnen!

Die angespannte Situation auf dem IT-Arbeitsmarkt gilt im Speziellen auch für S/4HANA-Projekte. Viele IT-Dienstleister berichten davon, dass nicht ausreichend Fachkräfte zur Verfügung stehen, um die steigende Zahl an Projektanfragen zu bedienen. Es wird folglich in den nächsten Jahren zu einem starken Projektstau und somit voraussichtlich zu massiven Verzögerungen bei der ERP-Umstellung kommen.

Wie das Kapitel 4 zeigt, werden 70 Prozent der Unternehmen erst ab dem Jahr 2022 damit beginnen, S/4 einzuführen. Jedes zweite Unternehmen geht davon aus, in den Jahren 2023 und 2024 den Rollout abgeschlossen zu haben. Das heißt: einige geben sich für den unternehmensweiten Rollout ein Zeitfenster von ein bis zwei Jahren. Vor dem Hintergrund des IT-Fachkräftemangels und tausenden gleichzeitig stattfindenden S/4-Einführungsprojekten allein in Deutschland erscheinen diese Planungen der Studienteilnehmer sehr optimistisch. Die SAP-Kunden sollten die Migrationsprojekte nicht unterschätzen, denn im Grunde sind es zwei separate Projekte, die umgesetzt werden müssen: Der Wechsel der Datenbanken zu SAP HANA und die Migration der ERP-Lösungen nach S/4HANA.

UNTERNEHMEN GEHEN NOCH DAVON AUS, AUSREICHEND EXTERNE DIENSTLEISTER ZU FINDEN

Allerdings ist den befragten IT-Managern das Problem der fehlenden IT-Experten durchaus bewusst, denn 56 Prozent gaben an, dass ihnen spezifisches Know-how und Fachkräfte zur Planung und Umsetzung von S/4-Projekten fehlen.

Den Mangel an internem Know-how verlagern die Unternehmen auf externe Beratungs- und IT-Dienstleister, die bei den Implementierungsprojekten maßgeblich unterstützen müssen. Bezüglich der verfügbaren externen Dienstleister scheint die Situation noch entspannt zu sein. Laut 82 Prozent der Befragten haben ihre Unternehmen aktuell keine Probleme, externe IT-

Dienstleister für S/4-Projekte zu finden, beziehungsweise sie gehen davon aus, dass sie Dienstleister finden werden. Denn konkret mit dem Rollout begonnen hat bisher nur ein geringer Teil der untersuchten Unternehmen, während sich der Großteil aktuell noch in den Phasen der Vorstudien und Strategieentwicklung befindet.

INTEGRATION DER BESTANDSSYSTEME IN S/4HANA WIRD ALS SEHR AUFWÄNDIG ERWARTET

Neben den Herausforderungen, ausreichend Fachpersonal für die S/4-Einführungsprojekte am Markt zu finden und zu rekrutieren, werden vor allem technische Themen die ERP-Umstellung sehr stark bis stark behindern. So sind knapp 60 Prozent der befragten IT-Entscheider der Meinung, dass die Integration der lokalen IT-Systeme in S/4HANA zu einem sehr hohen Aufwand und zu hohen Projektkosten führt. Hierbei geht es (bei Brownfield-Ansätzen) sehr stark um die Überführung historischer Daten in die S/4HANA-Systemumgebung. Aber auch die Archivierung der historischen Daten und deren Anbindung an S/4 bei der Greenfield-Methode ist alles andere als trivial und erfordert einen hohen Aufwand. Ein weiteres großes Thema in vielen Unternehmen sind Stammdaten, die meistens nicht harmonisiert sind und daher bei der Überführung in eine neue Systemwelt zu Problemen führen, da Geschäftsvorfälle nicht eindeutig zuzuordnen sind.

Von denjenigen Unternehmen, welche die technische Migration bereits unternehmensweit abgeschlossen haben, berichteten sogar 67 Prozent von aufwändigen und kostenintensiven Migrationsprojekten.

Unter den befragten Versicherungsunternehmen sind es sogar 72 Prozent, die mit einem sehr starken Aufwand rechnen, um ihre Altsysteme in den S/4-Standard zu überführen. Auch mehr als zwei Drittel der befragten Banken rechnen mit einem sehr hohen Aufwand.

BEHINDERUNGSFAKTOREN VON S/4HANA-EINFÜHRUNG

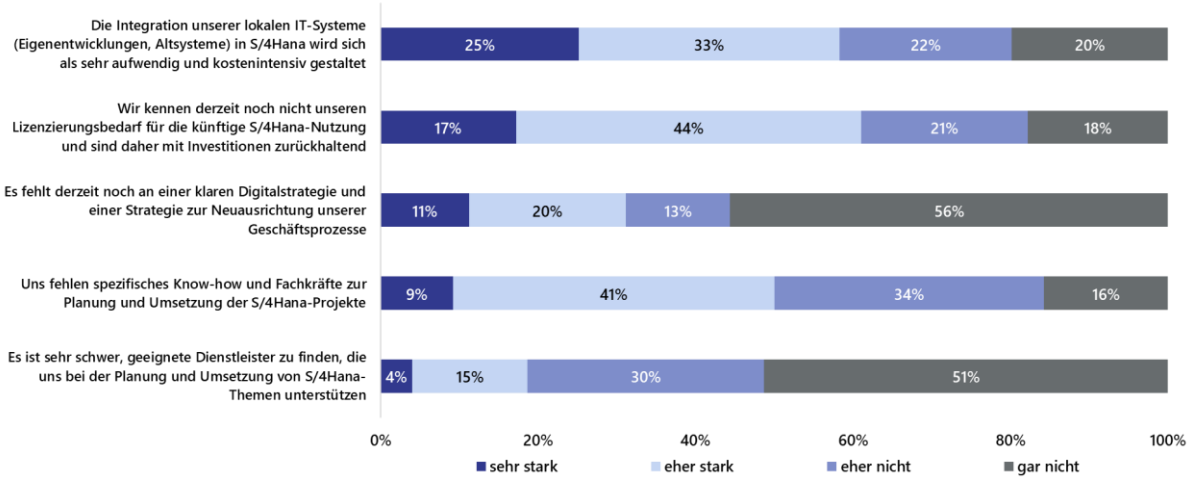


Abbildung 16: Frage: Welche der folgenden Themen erschweren in Ihrem Unternehmen die Umstellung auf S/4HANA? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 „sehr stark“; n = 149

KAPITEL 11

Benötigte Skills zur S/4HANA-Einführung

Im vorangegangenen Kapitel wurde der Mangel an SAP-Experten bereits thematisiert. Da viele Unternehmen noch gar nicht mit der Umsetzung von S/4-Einführungsprojekten begonnen haben, ist der Mangel an SAP-Experten noch nicht so stark sichtbar. Erst ab den Jahren 2020 und 2021 werden die befragten Unternehmen allmählich mit ihren Migrationsprojekten beginnen und die Nachfrage nach SAP-Experten und externen Beratungs- und IT-Dienstleistern wird voraussichtlich sehr stark ansteigen. Laut der Lünendonk®-Studie 2019 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland" erwarten 60 Prozent der befragten IT-Dienstleister für das Jahr 2020 eine sehr starke bis starke Nachfrage ihrer Kunden nach Unterstützung bei der S/4HANA-Einführung.

Besonders hoch ist laut der vorliegenden Studie der Bedarf an Fachkräften, die Prozess-Know-how für die Umstellung der Prozesse auf den S/4-Standard haben. Dieser Skill wird von den befragten Unternehmen, die nicht nur eine technische Migration sondern auch Prozessanpassungen durchführen, deutlich häufiger benötigt als von den übrigen Unternehmen, die nur technisch in die neue ERP-Welt migrieren.

Ein zweiter wichtiger Skill ist die IT-Architektur. Auch hier haben deutlich mehr Unternehmen, die ihre Prozesse auf den S/4-Standard hin anpassen (68 %), einen sehr starken bis starken Bedarf an entsprechendem Know-how. Von den Unternehmen, die nur technisch in die S/4-Welt migrieren, haben nur 56 Prozent einen hohen Bedarf an IT-Architektur-Know-how.

Die Entwicklung von kundenspezifischen S/4-Lösungen in einem agilen Kontext sowie die Orchestrierung der unterschiedlichen Betriebsmodelle (On-Premise, Cloud) sind weitere wichtige Bereiche, in denen Fachkräfte von mehr als jedem zweiten befragten Unternehmen sehr stark bis eher stark gesucht werden.

NEUE SKILLS SIND DRINGEND ERFORDERLICH

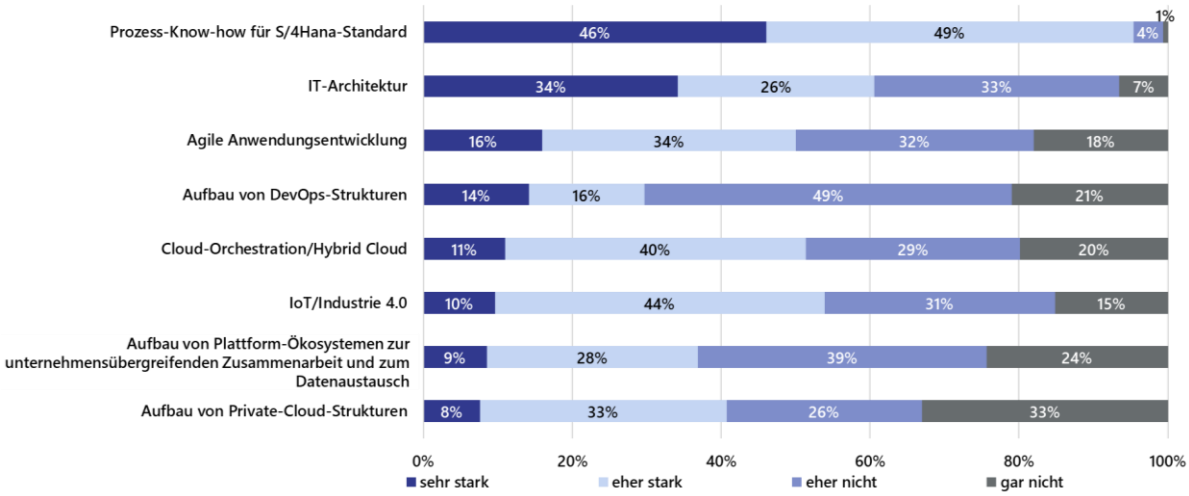


Abbildung 17: Frage: Welche Skills/Kompetenzen benötigt Ihr Unternehmen im Kontext der Umstellung auf die aktuelle ERP-Version „S/4HANA"? Skala von 1 = „gar nicht" bis 4 „sehr stark"; n = 146

KAPITEL 12

Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern

Als Konsequenz aus dem Mangel an Fachkräften werden viele Unternehmen auf die Unterstützung von externen Beratungs- und IT-Dienstleistern zurückgreifen müssen. Viele IT-Dienstleister berichten zwar von einer anziehenden Nachfrage nach S/4HANA-Projekten, während gleichzeitig selbst große Konzerne die Erfahrung machen mussten, dass große IT-Dienstleister kein gesamtes S/4-Einführungsprojekt übernehmen können und Gesamtprojekte zerteilt werden müssen.

Wenn man die Signale ernst nimmt, die derzeit aus dem IT-Markt kommen, wird es in den kommenden Jahren zu einem Projektstau bei S/4-Einführungsprojekten kommen, da für die Vielzahl an Projekten nicht ausreichend Fachkräfte zur Verfügung stehen. SAP-nahe Quellen sprechen bei etwa 10.000 SAP-Kunden von etwa 70.000 S/4HANA-Einführungsprojekten allein im deutschsprachigen Raum bis zum Jahr 2025. Das wären folglich etwa 14.000 Projekte, die innerhalb eines Jahres umgesetzt werden müssten.

Sollten viele S/4-Einührungsprojekte länger dauern als ein Jahr, erhöht sich die Zahl der Projekte pro Jahr entsprechend. Die hohe Zahl an Projekten ergibt sich daraus, dass einerseits der Datenbankwechsel zu SAP HANA vollzogen werden muss und andererseits die Systemmigration nach S/4.

Lieferfähigkeit und S/4-Know-how sind also Merkmale, mit denen sich SAP-Dienstleister in den kommenden Jahren erfolgreich positionieren können.

ANFORDERUNGEN DER KUNDEN AN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER

An der Spitze der wichtigsten Anforderungen aus Sicht fast aller befragten Unternehmen stehen Referenzen über erfolgreich abgeschlossene Transformationsprojekte im S/4-Umfeld. Dieses Auswahlkriterium wird als sehr relevant beziehungsweise relevant eingestuft. Da es bisher jedoch nur sehr wenige abgeschlossene S/4-Einführungsprojekte gibt, wird es für Dienstleister eher schwer sein, der Forderung nach Referenzen in jedem fachlichen Scope nachzukommen.

Fundiertes Know-how über die fachlichen und branchenspezifischen Anforderungen der jeweiligen Kundenbranche erwarten 85 Prozent der befragten IT-Entscheider von einem S/4-Umsetzungspartner. In diesem Zusammenhang erwarten 76 Prozent der Befragten, dass der Dienstleister ihrer Wahl Fachlösungen auf Basis von S/4HANA entwickeln und einführen kann.

Diese beiden Anforderungen sind vor allem deshalb aus Kundensicht so wichtig, weil immer mehr Fachprozesse digitalisiert und automatisiert werden und folglich der Bedarf an Softwarelösungen zunimmt, die die Anforderungen einer Branche oder einer bestimmten Funktion (z. B. Supply Chain, HR, Marketing) besser als eine Standardlösung abdecken. So zeigt auch die aktuelle Studie von Lünendonk „Consulting 4.0“, dass in der Beratungsbranche immer mehr Solutions (Fach- und Branchenlösungen) entwickelt werden, die von den Kunden eingesetzt werden.

Eine dritte wichtige Anforderung ist aus Sicht von acht von zehn befragten IT-Managern, dass ihre Dienstleister die Vorgehensmodelle und Best Practices zur S/4HANA-Einführung kennen und anwenden. Hierbei ist es etwas überraschend, dass nicht noch mehr der befragten IT-Manager diese Anforderung stellen, was wohl darauf hindeutet, dass einige Unternehmen S/4HANA-Projekte zu

einem großen Teil mit eigenen Ressourcen umsetzen wollen.

Die Umstellung der Lizenzen und neue Metriken in der Lizenzvermessung führt bei vielen SAP-Kunden zu Unsicherheiten. Das hängt vor allem damit zusammen, dass die neuen S/4-Lizenzmodelle für viele Kunden noch nicht nachvollziehbar sind beziehungsweise der tatsächliche Lizenzierungsbedarf – der sich erst nach einer Umstellung auf die S/4HANA-Standardprozesse ergibt – oft noch gar nicht ermittelt werden kann.

Ferner fehlen in vielen Unternehmen schlichtweg Erfahrungen im SAP-Lizenzmanagement, sodass für 73 Prozent der Befragten fundierte Kenntnisse im SAP-Lizenzmanagement eine ebenfalls bedeutende Anforderung an externe Beratungs- und IT-Dienstleister darstellen.

Knapp 40 Prozent der Befragten (39 %) wünschen sich einen IT-Dienstleister, der neben der technischen Implementierung von S/4HANA auch das Application Management sowie den Anwendungssupport im Rahmen eines Full Services übernehmen kann. 23 Prozent der Unternehmen präferieren darüber hinaus für den SAP-Betrieb einen Dienstleister, der eigene Cloud-Delivery-Center hat. Daraus, dass insgesamt 44 Prozent der untersuchten Unternehmen S/4HANA in der Cloud betreiben wollen (siehe Kapitel 8), lässt sich schließen, dass ein Teil der Unternehmen S/4HANA auf eigenen Cloud-Instanzen durch Managed Service Provider betreiben lassen wird.

EXTERNE BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER MÜSSEN DETAILLIERTES S/4-KNOW-HOW AUFBAUEN

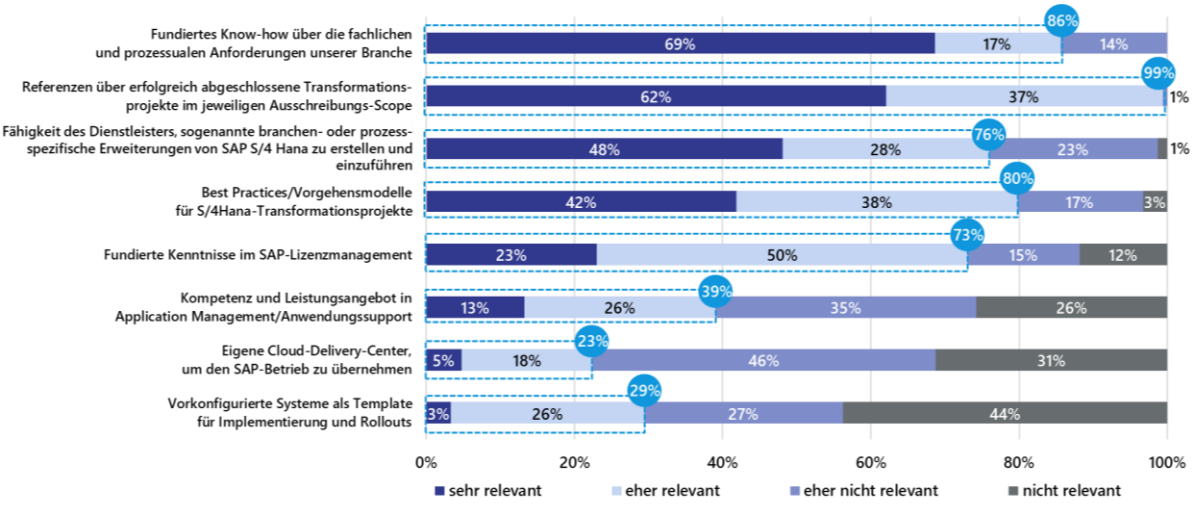


Abbildung 18: Frage: Welche der folgenden Anforderungen sind für Ihr Unternehmen bei der Auswahl von Beratungs- und IT-Dienstleistern für Projekte zur ERP-Umstellung relevant? n = 147

JEDER ZWEITE IT-ENTSCHEIDER PRÄFERIERT DEN FULL-SERVICE-ANSATZ

Der Anforderungsmix, den die befragten Unternehmen an externe Beratungs- und IT-Dienstleister stellen, lässt darauf schließen, dass Dienstleister im S/4HANA-Umfeld ein breites Skill-Set und Portfolio haben müssen. Tatsächlich planen 47 Prozent der Unternehmen, S/4HANA mithilfe eines Full-Service-Ansatzes einzuführen und anschließend zu betreiben.

Besonders häufig planen diejenigen Unternehmen einen Full-Service-Ansatz, die sich über die technische Migration hinaus auf den S/4-Prozessstandard ausrichten (59 %). Aufgrund der Tatsache, dass moderne Prozesse sehr stark softwarebasiert sind, scheint es für die meisten befragten Unternehmen folglich wichtig zu sein, die Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf den S/4-Standard und die anschließende Softwareeinführung von einem einzigen Dienstleister durchführen zu lassen und damit Schnittstellenbrüche bei der Übergabe von Arbeitspaketen auf einen anderen Dienstleister zu vermeiden.

Von den Unternehmen, die vorerst eine rein technische Migration planen, entscheiden zwei Drittel (66 %) je nach Project-Scope, ob sie einen Full-Service- oder einen Multi-Provider-Ansatz für die Projektumsetzung und den S/4-Betrieb nutzen.

Grundsätzlich scheint es für die befragten Unternehmen wichtig zu sein, möglichst häufig alle benötigten Beratungs-, Implementierungs- und Betriebsleistungen aus einer Hand von einem Dienstleister zu beziehen. Nur fünf Prozent der Befragten verfolgen explizit einen Multi-Provideransatz.

FULL-SERVICE-ANSATZ VERSUS LIEFERFÄHIGKEIT

Inwieweit die Anforderungen der Unternehmen nach Beratungs-, Umsetzungs- und Betriebsleistungen aus einer Hand von den Dienstleistern überhaupt erfüllt werden können, wird sich erst zeigen. Der Mangel an Prozess- und SAP-Beratern ist bereits heute hoch und die meisten S/4-Einführungsprojekte haben noch nicht einmal begonnen. Voraussichtlich wird es daher besonders für die größeren Unternehmen eher schwierig, Dienstleistungspartner zu finden, die eine unternehmensweite S/4-Einführung komplett übernehmen können.

Einige große Konzerne, die sich bereits in der S/4-Einführung befinden, berichten davon, dass sie zwar ursprünglich einen Full-Service-Ansatz geplant haben, die angefragten Beratungs- und IT-Dienstleister aus Ressourcengründen allerdings nur einzelne Work Packages übernehmen konnten. Daher ist es für SAP-Kunden sehr zu empfehlen, die Dienstleisterlandschaft sehr genau zu evaluieren, um nicht in Engpässe bei der Projektumsetzung zu geraten.

JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN MÖCHTE MIT EINEM FULL-SERVICE-DIENSTLEISTER ZUSAMMENARBEITEN

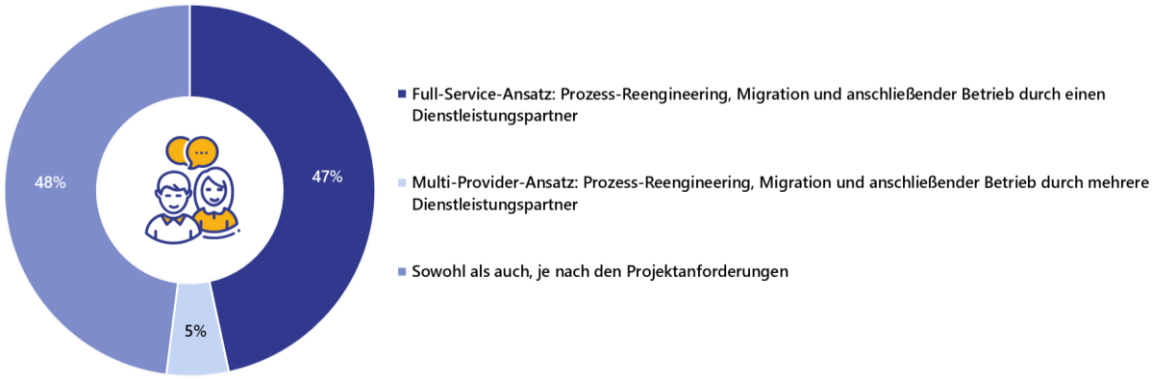


Abbildung 19: Frage: Welchen Ansatz verfolgt Ihr Unternehmen bei der Vergabe von Auftragspaketen an externe Beratungs- und IT-Dienstleister im Rahmen einer ERP-Umstellung? n = 148

Fazit und Ausblick



S/4HANA GEWINNT AN FAHRT

Obwohl die Umstellung auf das neue ERP-Produkt von SAP, S/4HANA, lange Zeit nicht wirklich vorangekommen ist, zeigt die vorliegende Lünendonk®-Studie, dass das Thema bei SAP-Kunden nun endlich Fahrt aufnimmt Während nur jedes zehnte befragte Unternehmen bisher technisch von SAP R/3 beziehungsweise SAP ECC auf S/4HANA umgestellt hat, planen 87 Prozent der Unternehmen aktuell die S/4-Einführung. Die meisten davon beschäftigen sich derzeit mit der Erstellung von Vorstudien, Businessplänen und Roadmaps. Andere Studien, beispielsweise von der deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe (DSAG) oder der Hochschule Koblenz, kommen zu ähnlichen Ergebnissen.

Diese Ergebnisse zeigen, dass in den kommenden Jahren der Großteil der SAP-Kunden seine S/4-Einführungsprojekte zeitgleich beginnen wird, was den SAP-Markt absehbar vor große Herausforderungen stellt.

MANGEL AN SAP-EXPERTEN KANN S/4HANA-EINFÜHRUNGEN WIEDER AUSBREMSEN

Der ganz große Schwung an Projekten soll laut den Planungen der befragten großen mittelständischen Unternehmen und Konzerne ab dem Jahr 2022 beginnen. Bei zwei Drittel der Studienteilnehmer sehen die aktuellen Planungen so aus, dass sie in den Jahren 2022 und 2023 ihre S/4-Einführung beginnen werden. Dass es vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels zu Engpässen bei dem notwendigen Fachpersonal kommen wird, gilt bereits als sicher.

Gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen wird es voraussichtlich schwerfallen, das notwendige Fachpersonal für die teilweise durchaus aufwändigen S/4-Umstellungsprojekte am Markt zu finden – vor allem dann, wenn auch die Geschäftsprozesse auf den S/4-Standard angepasst werden müssen. Beratungs- und IT-Dienstleister berichten bereits heute von einer enorm hohen Nachfrage nach SAP-Beratern, beispielsweise für die Unterstützung bei Vorstudien und einer auf S/4HANA angepassten IT-Strategie und einer neuen IT-Architektur. Aber auch Beratungsleistungen zum Lizenzmanagement stehen derzeit hoch im Kurs. Da nicht davon auszugehen ist, dass in den nächsten zwei bis drei Jahren tausende SAP-Experten die Hochschulen verlassen, wird das Staffing von S/4-Projekten für CIOs eine enorm große Herausforderung.

Für Kunden und Dienstleister bedeutet die sich abzeichnende Knappheit an SAP-Experten einerseits, dass sie sich frühzeitig um den Aufbau von internen Kapazitäten sowie um einen strategischen Dienstleistungspartner bemühen müssen. Andererseits ist den Kunden zu raten, nicht zu lange mit der S/4-Einführung zu warten.

ZEITDRUCK LÄSST EINEN TEIL DER UNTERNEHMEN NUR TECHNISCH MIGRIEREN

Da SAP das Zeitfenster für die ERP-Umstellung (bis 2025) relativ kurzhält, wird ein Teil der SAP-Bestandskunden vorerst nur eine technische Migration nach S/4HANA durchführen, um den Support des ERP-Systems über das Jahr 2025 hinaus sicherzustellen und damit die Unterstützung der Geschäftsprozesse abzusichern. Eventuell notwendige Prozessanpassungen auf den neuen S/4-Prozessstandard werden dann hintangestellt. So wollen 48 Prozent der Studienteilnehmer zunächst eine rein technische Migration nach S/4HANA umsetzen.

VIELE KUNDEN NUTZEN S/4HANA BEREITS FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Der zweite Teil der Studienteilnehmer (52 %) entscheidet sich dagegen nicht nur für die technische Migration, sondern auch dafür, die Geschäftsprozesse möglichst nahe am S/4-Standard auszurichten. Damit wollen sich die Unternehmen besser an die sich verändernden Kunden- und Marktanforderungen im Zuge der Digitalisierung anpassen. Dies geschieht, indem sie auf der einen

Seite ihre Prozesse stärker digitalisieren und automatisieren, um die Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich der Kosten und Produktivität zu steigern.

Auf der anderen Seite möchten viele Studienteilnehmer ihre Innovationsfähigkeit erhöhen, um neue Erlösquellen mithilfe von daten- und plattformbasierten Geschäftsmodellen zu erschließen. Daher steht bei diesen Unternehmen die Modernisierung ihrer IT-Landschaft stärker im Fokus. Eine moderne IT-Landschaft zeichnet sich durch Schnittstellenoffenheit (APIs) und eine konsequente Ausrichtung auf die Anforderungen der User und der Kunden (User/Customer Experience) aus und ist darüber hinaus in verschiedene Microservices aufgeteilt. Mithilfe einer solchen flexibleren IT-Architektur lassen sich digitale Produkte sowie IT-Systeme von Drittanbietern, Kooperationspartnern, Kunden und Lieferanten künftig besser und nahtloser an die eigenen Prozesse anbinden und digitale Plattform-Geschäftsmodelle technologisch ermöglichen.

Immerhin etwa jedes fünfte Unternehmen wird sich im Zuge von S/4-Einführungsprojekten von einem Teil seiner IT-Eigenentwicklungen trennen und diese durch S/4HANA ablösen. Dadurch soll die IT-Landschaft standardisierter und weniger komplex werden.

Auch die Datenqualität wird sich durch mehr Standardisierung und End-to-End-Prozesse deutlich verbessern, da weniger technische Silos bestehen und die Daten besser zwischen den einzelnen Anwendungen „fließen" können. So versprechen sich 64 Prozent der befragten Unternehmen von der S/4HANA-Einführung eine deutlich bessere Datenqualität, während sogar 70 Prozent einen höheren Automatisierungsgrad erwarten.

BROWNFIELD IST DIE HÄUFIGSTE IMPLEMENTIERUNGSMETHODE

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (57 %) wird sich den Herausforderungen der Digitalisierung weitestgehend innerhalb der bisherigen Prozesslandschaft stellen und S/4HANA mithilfe eines Brownfield-Ansatzes einführen. Weitere 25 Prozent setzen auf Greenfield und immerhin 18 Prozent auf Bluefield, also ein Best-of-Breed aus Brown- und Greenfield. Somit nutzt ein großer Teil der befragten Unternehmen die sich durch S/4HANA bietende Chance, sich von IT-Altlasten zu trennen, ein komplett neues ERP-System zu implementieren und ein Prozess-Redesign durchzuführen.

Die Interviews im Rahmen dieser Studie haben jedoch gezeigt, dass es bei der Wahl der Implementierungsmethode kein richtig oder falsch gibt. Entscheidende Kriterien sind die Datenqualität im Unternehmen, die aktuelle und künftige Organisationsstruktur, das Ziel-Geschäftsmodell sowie die regulatorischen Anforderungen, welche die Wahl der Implementierungsstrategie beeinflussen.

Aus Sicht von Lünendonk werden sich im Zuge der Strategieentwicklung für die S/4-Einführung deutlich mehr Unternehmen für den Greenfield-Ansatz entscheiden, weil sie im Zuge ihrer Planungen feststellen, dass ihre Systemlandschaft für eine Migration nach S/4HANA zu komplex und zu veraltet ist. Das betrifft vor allem diejenigen Unternehmen, die sehr stark von Disruption und Digitalisierung betroffen sind (z. B. Financial Services).

CLOUD-TREND IST NOCH NICHT ERKENNBAR

Die SAP Public Cloud ist (noch) kein Erfolg und mehr als jedes zweite Unternehmen (56 %) bevorzugt die Installation der On-Premise-Version. Andersherum sind es aber auch 44 Prozent der befragten Unternehmen, die sich für die Cloud-Version von S/4HANA entscheiden. Nur jedes zehnte Unternehmen wird sich für die SAP Cloud entscheiden, aber 25 Prozent wollen S/4HANA in einer Private Cloud betreiben.

In Zukunft werden wir voraussichtlich vor allem hybride Modelle finden, da die Wahl des Deployments sehr stark von den jeweiligen Prozessanforderungen und den technischen Voraussetzungen abhängt und daher On-Premise und Cloud Sourcing nebeneinander existieren werden.

Methodik

Für diese Studie wurden 153 große Unternehmen und Konzerne telefonisch und persönlich befragt.

Die Interviews fanden im Zeitraum zwischen Juli und September 2019 überwiegend telefonisch statt. Einige Interviews wurden darüber hinaus mit CIOs und SAP-Verantwortlichen aus Großunternehmen und Konzernen von Lünendonk persönlich durchgeführt.

Der Branchenfokus lag auf Manufacturing und Automotive sowie Financial Services (Banken und Versicherungen). Auch Unternehmen aus der Nahrungsmittelindustrie wurden zu 14 Prozent in diese Studie einbezogen.

Über ein Drittel der Studienteilnehmer (34 %) kommt aus Unternehmen mit mehr als 5 Milliarden Euro Umsatz. Aber auch mittelständische Unternehmen ab 100 Millionen Euro Umsatz wurden in die vorliegende Studie einbezogen. Somit deckt diese Studie das Spektrum der SAP-Kunden im ERP-Bereich gut ab.

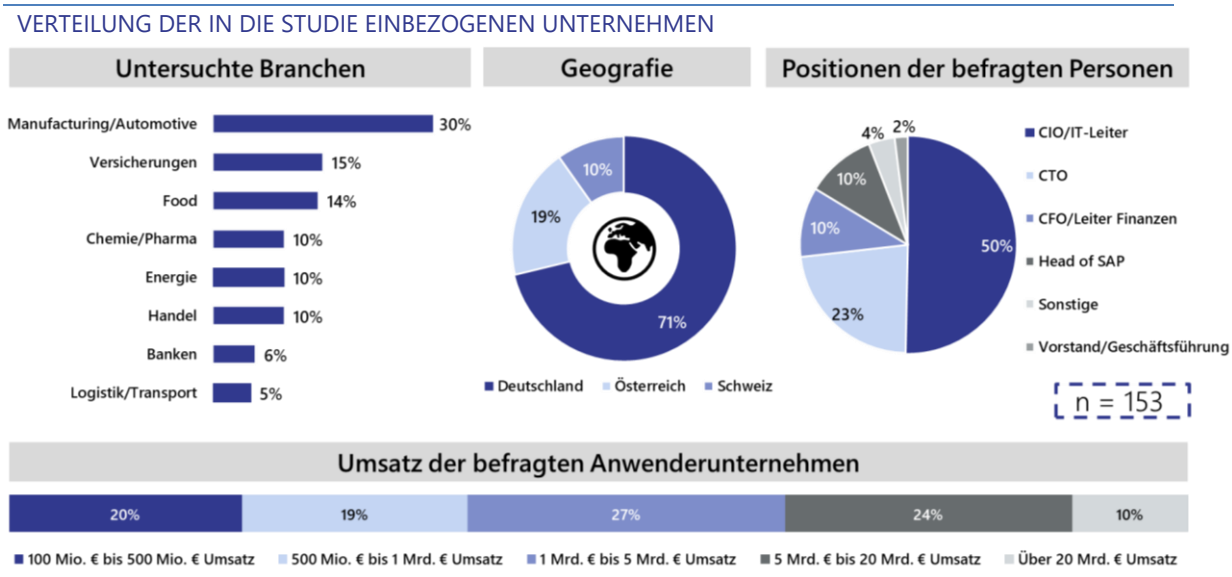


Abbildung 20: Verteilung des Samples

Beiträge der Studienpartner

DATAGROUP
Wir haben uns nicht in einem Wünsch-dir-was-Konzert verzettelt.....34
JÜRGEN ZIEGLER

KPMG
S/4HANA-Einführungen sind komplette Business Transformationen.....37
HOLGER POTT

MSG SYSTEMS
Der Weg in die digitale Transformation.....41
THOMAS PLEINES & STEFAN DEHN

RÖDL CONSULTING
S/4HANA-Einführung erfordert neue und oft nicht vorhandene Kompetenzen.....44
MARKUS MERK & JENS HINKELMANN

SALT SOLUTIONS
Aus dem Schmerz eine Chance machen 47
DANIELA OPPMANN

DATAGROUP

Wir haben uns nicht in einem Wünsch-dir-was-Konzert verzettelt



Jürgen Ziegler,
Principle Supply Chain,
Balcke-Dürr GmbH

Die Balcke-Dürr GmbH hat bereits eine erfolgreiche S/4HANA-Einführung hinter sich. Im Interview mit Lünendonk und ihrem SAP-Dienstleister DATAGROUP gibt Jürgen Ziegler, Principle Supply Chain bei Balcke-Dürr, Einblicke in das Projekt.

DATAGROUP: Herr Ziegler, Sie haben dieses Jahr zum zweiten Mal einen Vortrag auf dem DSAG-Kongress über Ihr erfolgreiches S/4HANA Projekt im Greenfield-Ansatz gehalten. Was war, rückblickend auf die letzten zwei Jahre unserer Zusammenarbeit, Ihrer Meinung nach ausschlaggebend für den Erfolg des Einführungsprojektes und der Folgeprojekte.

JÜRGEN ZIEGLER: Erfolgskritisch war meiner Meinung nach, dass wir uns nicht blindwütig in eine Einführungsstrategie gestürzt haben, sondern durch die entsprechende Methodik, den DATAGROUP Value Check, Prozesse analysiert, Alternativen bewertet und somit die bestmögliche Lösung identifiziert haben.

DATAGROUP: Was waren für Sie die Vorteile des prozessualen Ansatzes im Gegensatz zum weit verbreiteten technischen Ansatz?

JÜRGEN ZIEGLER: Wissen Sie, oftmals tauchen die Kollegen gleich tief in die technischen Spezifikationen ein und verlieren dabei den Blick für das große Ganze. Ein SAP-System muss die Hauptgeschäftsprozesse, also die Prozesse, mit denen wir unser Geld verdienen, bestmöglich unterstützen. Und das funktioniert nur, wenn die Prozesse verstanden und verinnerlicht werden. Der Value Check ist ein gutes Werkzeug, um dieses Ziel zu erreichen.

DATAGROUP: Wir hatten ja auch eine Kosten/Nutzenbetrachtung in Form einer ROI-Rechnung durchgeführt.

JÜRGEN ZIEGLER: Ja, der große Vorteil dabei war, dass ihr unser Gesamtdienstleister seid. Dadurch habt ihr nicht nur das Projekt betrachtet, sondern die gesamte komplexe Systemlandschaft mit all ihren Kostenelementen. Daran konnten wir uns während des gesamten Projektes gemeinsam messen lassen.

LÜNENDONK: Nach dem DATAGROUP Value Check kam das Projekt. Was haben Sie davon noch besonders in Erinnerung?

JÜRGEN ZIEGLER: Mich hat begeistert, dass die Anwender früh auf dem System mitarbeiten und wir unnütze

Papierarbeit vermeiden konnten. Das haben wir durch den agilen Rapid-Prototyping-Ansatz erreicht, mit dem in drei Zyklen der Soll-Prozess entwickelt und in Form von Delta-Customizing direkt im System abgebildet wurde. Mit den erfahrenen Prozessberatern konnten wir über das SAP-System heraus Optimierungspotenziale in den Prozessen erarbeiten, die uns richtig Zeit sparen.

Ein Beispiel ist die Anlage von Großprojekten, wofür wir durch die Verwendung von Templates einen Aufwand von etwa drei Personentagen auf durchschnittlich 15 Minuten reduzieren konnten. Darüber hinaus haben wir es geschafft, den klaren Fokus auf den definierten Scope nicht zu verlieren – wir haben uns demnach nicht in einem „Wünsch-dir-was"-Konzert verzettelt. Durch eine starke gemeinsame Projektleitung konnte das Projekt mit einer sehr kurzen Laufzeit im 80/20-Ansatz erfolgreich umgesetzt werden.

LÜNENDONK: Was waren rückblickend aus Ihrer Sicht neben den Erfolgsfaktoren die größten Stolpersteine?

JÜRGEN ZIEGLER: SAP hat die Stärke, dass die Software sehr gut integriert und verzahnt entwickelt wurde. Das Modul MRS (Multiresource Scheduling), das wir für die Personaldisposition einsetzen, bildet hier allerdings eine Ausnahme. Insbesondere die Integration aus dem Modul PS und nicht aus dem PM hat uns während des Projekts einige Nerven gekostet. Außerdem sollte man in einem solchen Projekt nicht unterschätzen, dass für Kollegen ohne jegliches SAP-Know-how ein sehr hoher Betreuungsaufwand investiert werden muss, und das läuft nicht einfach so nebenbei. Das hatten wir vorab nicht in vollem Umfang eingeplant.

Schließlich war es ebenfalls eine große Herausforderung für mich dafür zu sorgen, dass das Management und die Key User während der gesamten Projektlaufzeit den Fokus auf das Projekt ausrichteten und das „Momentum" nicht verloren. Das Management musste ab und zu eingebremst werden, um die Key User nicht mit neuen kreativen Ideen zeitlich einzubinden.

DATAGROUP: Sie haben sehr eng in einem Projektleitungsteam mit Kollegen aus den Fachbereichen und der IT gearbeitet. Wie haben sich die unterschiedlichen Aufgaben verteilt?

JÜRGEN ZIEGLER: Für beide Seiten war von Anfang an klar, dass es sich bei der Rolle als Projektleiter nicht nur um einen reinen Zahlenschieber handelt. Das Projekt wurde ab dem ersten Workshop fortwährend mit kreativen Ideen begleitet, um den Überblick über die End-to-End-Prozesse zu behalten. Wir haben unsere Aufgabengebiete zwar aufgeteilt, um effizient arbeiten zu können. Durch eine enge Verzahnung konnten wir aber jederzeit gegenseitig füreinander einspringen. Selbst in kritischen Situationen, die bei einem solchen Projekt ja nicht ausbleiben, konnten wir uns aufeinander verlassen und haben statt „Fingerpointing" gemeinsam Lösungsansätze erarbeitet. Das hat deshalb funktioniert, weil wir neben der fachlichen Qualifikation auch auf menschlicher Ebene sehr gut harmoniert haben.

DATAGROUP: Wenn wir das Interview nun Revue passieren lassen, sind das ja alles valide aber relativ allgemeingültige Aspekte, also Themen, die auch bei anderen IT-Projekten Relevanz hätten. Gibt es denn auch Aspekte, die Sie besonders in Bezug auf S/4HANA hervorheben möchten?

JÜRGEN ZIEGLER: Ja, da fallen mir doch direkt die Fiori Apps ein. Wir haben uns während des Einführungsprojektes hauptsächlich auf die Prozesse konzentriert und nur eine geschäftskritische Fiori App entwickelt. Die Betrachtung der Fiori Apps im Nachgang an das Einführungsprojekt war genau richtig, da wir so den Fokus nicht verloren haben und dann auch erst den Nutzen der analytische Apps mit entsprechender Datenbasis so richtig erkennen konnten.

Das von der DATAGROUP bereitgestellte Fiori Management Cockpit ist ein perfekter Ansatz, um das Management zu begeistern, weil es damit Zahlen konkret und in time ablesen kann. Transaktionale Apps waren weniger relevant, weil die meisten Anwender den ganzen Tag gewohnt sind, an der GUI zu arbeiten, und das auch

weiterhin tun wollen. Wir sehen den Mehrwert eindeutig in den analytischen Apps und insbesondere im mobilen Umfeld.

LÜNENDONK: Herr Ziegler, was würden Sie Unternehmen mitgeben, die sich heute mit dem Thema S/4HANA beschäftigen.

JÜRGEN ZIEGLER: Ich denke die Wahl des richtigen Partners und seiner Methodiken ist entscheidend. Hier haben wir im Rückblick betrachtet die richtige Entscheidung getroffen. Das ist mir gelungen. Man sollte außerdem den Aufwand nicht unterschätzen und sich rechtzeitig ans Werk machen, also nicht erst im Jahr 2024. Außerdem sollte man die Chance nicht außen vor lassen, seine Prozesse zu optimieren – die Chance einer objektiven übergreifenden Betrachtung und Optimierung ergibt sich nicht oft im Leben.

KPMG

S/4HANA-Einführungen sind komplette Business Transformationen



Holger Pott
Partner ERP Consulting
KPMG

S/4HANA-Projekte sind keine reine technische Migration von einem alten auf ein neues ERP. Kunden sollten aus den Fehlern der Vergangenheit lernen und die ERP-Einführung auch aus der Sicht der Geschäftsprozesse betrachten. Im Gespräch mit Lünendonk erläutert KPMG-Partner Holger Pott, warum das so ist.

LÜNENDONK: Immer mehr Kunden erkennen die Relevanz, ihre IT-Landschaft zu transformieren, um bestehende Altsysteme zu erneuern und eine effizientere digitale Geschäftsentwicklung zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang kommt insbesondere SAP S/4HANA eine hohe Bedeutung zu. Wie schätzen Sie den Status quo der Einführung von SAP S/4HANA beim Kunden derzeit ein?

HOLGER POTT: SAP übt durch die Ankündigung des auslaufenden Wartungsfensters der bestehenden SAP-ERP-Produktfamilie bis 2025 einen wesentlichen Einfluss auf die Kunden aus.

Das Thema der Digitalisierung der Geschäftsprozesse ist nicht neu. Die meisten Kunden haben sich bereits seit vielen Jahren mit der Einführung von SAP-ERP-Systemen um eine Digitalisierung der Backend-Prozesse bemüht. Neu ist allerdings für die SAP-Bestandskunden die gesetzte Zeitmarke 2025, die einen Wechsel auf S/4 zwingend vorsieht. Viele Kunden bewerten das Thema Digitalisierung und Ausrichtung auf Zukunftstechnologien vor dem Hintergrund des Lösungsangebotes von S/4 neu. Sie sehen nur ein technisches Upgrade. Dies äußert sich im Marktverhalten. Derzeit nehmen nach unserer Wahrnehmung nur 10 bis 15 Prozent der Kunden Umstellungsprojekte vor.

LÜNENDONK: Für welche Branchen ist SAP S/4HANA bereits ein wesentliches Element? Welche branchenspezifischen Anforderungen müssen in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden?

HOLGER POTT: Dazu muss man die Evolution des Produktes beziehungsweise der Produktgruppe betrachten. In der ersten Entwicklungsphase wurden Finance-Inhalte funktional ausgeprägt; wesentlich mit der Einführung des integrierten neuen Datenmodells verbunden. First Mover aller Branchen haben sich des Produktes angenommen, da Finance im Wesentlichen agnostisch ausgestaltet werden kann.

Mit dem erweiterten Angebot der S/4HANA Suite und der sukzessiven Bereitstellung von Branchenlösungen wird das Produkt bzw. die Produktfamilie nun auch für viele Branchen interessanter. Wir sehen aktuelle Tendenzen im Life Science, Retail, Energie-, FS- und Automotiv-Sektor. Es kommt darauf an, wie sehr die

Unternehmen bereits Branchenspezifika im bestehenden ERP-Backbone verankert haben und wie funktional ausgeprägt das Portfolio der S/4-basierten Lösungen ist.

LÜNENDONK: Mit welchen konkreten Herausforderungen sehen sich Kunden aktuell bei der Etablierung von SAP S/4HANA in ihrem Unternehmen konfrontiert?

HOLGER POTT: Die Kundenwahrnehmung der S/4HANA-Umstellungsthematik im Hinblick auf das Jahr 2025 wird insbesondere durch den aktuellen Stand der bestehenden SAP-Installationen und weitere Rahmenbedingungen bestimmt.

Da ist zunächst der hohe Modifikationsgrad der SAP-Software: Im Laufe der Jahre wurden viele Eigenentwicklungen eingebaut. Viele Systeme unterstützen nicht mehr die Geschäftsstrategie. Hier spielen Effizienzziele eine bedeutende Rolle, um Potenziale der Prozesseffizienz zu heben und insbesondere den Einsatz von KI-Technologien vorzubereiten.

Weiterhin sind viele Systemlandschaften durch einen hohen Komplexitätsgrad gekennzeichnet. Häufig betrieben unsere Mandanten eine Vielzahl an Systemen mit übergreifenden Prozessverläufen. Es wird eine Rationalisierung in der System- und Prozessarchitektur angestrebt. Aber auch die Umsetzung der digitalen Transformation steht im Fokus bei der ERP-Umstellung. Viele Kunden stellen den digitalen Kern des ERP-Systems auf S/4HANA mit neuer Datenbanktechnologie um. Diese Bestrebungen sind durch die Ausrichtung der Organisation auf die Zukunft und zukünftige Organisationsformen motiviert. Dabei richtet man sich auf zukünftige Geschäftsmodelle aus, die insbesondere andere und erweiterte Steuerungsmöglichkeiten verlangen.

Abschließend sind noch Unternehmenskäufe und -verkäufe sowie die Zentralisierung von Unternehmensfunktionen wichtige Herausforderungen bei der S/4HANA-Journey. Nach M&As müssen beispielsweise die S/4HANA System- und Prozesslösungen in die erworbenen Unternehmens- und Legaleinheiten eingeführt werden.

LÜNENDONK: Und welchen Einfluss hat dies alles auf den Entscheidungsprozess der Kunden zur S/4HANA-Einführung?

HOLGER POTT: Viele Kunden fragen sich, wie sie sich auf die Umstellung vorbereiten und den geeigneten Transformationspfad planen können. Neben der Umstellung der ERP-Systeme steht dabei in hybriden Prozessmodellen auch die Integration cloudbasierter Produkte für bestimmte Prozessbereiche im Vordergrund, also die Wahl weiterer Softwarelösungen, um beispielsweise Einkaufs-, CRM- oder HR-Funktionen abbilden zu können.

LÜNENDONK: Laut SAP liegt die Zukunft in der Cloud. Wie sehen Sie diesen Aspekt für Deutschland?

HOLGER POTT: Cloud-Themen sind derzeit in aller Munde, viele Unternehmen loten die damit verbundenen Möglichkeiten in Deutschland aus – allerdings auch mit einer gehörigen Portion Skepsis im Hinblick auf den Datenschutz und die Datenhaltung.

Legt man eine Lupe auf das Thema Cloud, so geht es um Zukunftstechnologien, aber auch um Sourcing- und Betriebsthemenstellungen. Aufgrund dieser Vielseitigkeit fällt es den Marktteilnehmern in Deutschland nicht immer leicht, eine Strategie für die zukünftige Gestaltung der Applikationslandschaft abzuleiten.

SAP sieht sich in der Rolle des Trendsetters und Visionärs. Mit dieser Rolle sind aber auf Produktebene viele Herausforderungen verbunden. Viele Unternehmen haben verstanden, dass sich die Entwicklungsarbeit der SAP immer mehr in den Bereich cloudbasierter Produkte verlagert. Aber erst eine ganzheitliche strategische Betrachtung der Unternehmensplattformen mit SAP- und Nicht-SAP-Produkten ergibt das notwendige Zielbild. Hier besteht noch viel Beratungsbedarf.

LÜNENDONK: Wie schätzen Sie die derzeitige Wahrnehmung von KPMG am Markt im Vergleich zum Wettbewerb ein? Durch welche Kompetenzen und Leistungen hebt sich Ihrer Meinung nach KPMG positiv hervor?

HOLGER POTT: Wir beobachten am Markt eine ganze Reihe an unterschiedlichen Anbietertypologien: Da sind zunächst die Systemintegratoren, also Beratungshäuser, die auf eine funktionale und technische Umsetzung und Transformation fokussiert sind. Daneben gibt es die Business-Integratoren, worunter wir vor allem die Big4 verstehen, die das gesamte Spektrum an Beratungs- und Transformationsleistungen anbieten. Weiterhin gibt es natürlich noch Beratung-häuser, die auf bestimmte Themen oder Technologien spezialisiert sind.

Vergleicht man die KPMG mit direkten Wettbewerbern, ist die Transformationsmethodik „Powered Enterprise" ein wesentliches Instrument der Differenzierung. Zielsetzung der KPMG ist es, nicht nur als Transformationsberater mit hoher Kompetenz der Schlüsseltechnologien bei S/4HANA eine Differenzierung zu erreichen, sondern die Mandanten auf die Umsetzung einer ganzheitlichen Transformation vorzubereiten. Dazu gehört die Einbindung aller Experten entlang des Transformationszyklus.

Das Spektrum unserer fachlichen Beratungsinhalte – die Business Integration – wird durch die zuständigen Verantwortungsbereiche geprägt. Eine ideales Vorgehensmodell sieht die Einbindung von Fachbereichen und der IT-Organisation vor, da selbst unter der Prämisse einer reinen technischen Umstellung auf das geänderte Datenmodell und die notwendigen Anpassungen der Eigenentwicklungen von einem fachlichen Redesign der Prozesslandschaft ausgegangen werden muss.

Somit ist eine Umstellung auf S/4HANA nicht nur als rein technologische Migration zu betrachten, sondern vielmehr als eine Business Transformation mit variabler Umsetzungsbreite. Neben den technologischen Transformationsinhalten sollte auch die Entwicklung der Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen immer berücksichtigt werden.

Dies wird durch den führenden Transformationsansatz der KPMG „Powered Enterprise" gewährleistet. Die breite Fachlichkeit unserer Services und Solution Lines ermöglicht eine ganzheitliche Transformationsberatung in der inhaltlichen (Finance, Logistik, Supply Chain), organisatorischen (Target Operating Model), technologischen (S/4HANA Core, KI, UI) und geografischen Dimension (Lokalisation, Rollout).

LÜNENDONK: Wie schätzen Sie die strategischen Investitionsplanungen der Kunden für die nächsten drei bis fünf Jahre ein? Welche Auswirkungen hat dies wiederum für Berater?

HOLGER POTT: Die Planungen sind geprägt durch die Zielbildbestimmung für die Transformation und die Transformationsvorbereitung. Es hängt viel davon ab, wie die Kunden aktuell positioniert und aufgestellt sind, und welche strukturellen Änderungen und Anpassungen der Geschäftsmodelle sich perspektivisch auf die Unternehmen auswirken. Der eigentliche Wechsel auf die S/4-Plattform ist dann nur noch der letzte Schritt der Realisation.

Daher gehe ich davon aus, dass viele Kunden derzeit ihre Positionierung prüfen und vermehrt den Nutzungsgrad von S/4 als Digital Core integriert mit ergänzenden Lösungen ausloten werden. In den nächsten zwei bis drei Jahren müssen die Analysen abgeschlossen sein. Durchschnittlich können mindestens zwei Jahre für die Umsetzungen eingeplant werden.

LÜNENDONK: Wie kann KPMG ihre Kunden im Transformationsprozess von klassischem ERP nach SAP S/4HANA optimal unterstützen?

HOLGER POTT: Wichtig ist zum einen die ganzheitliche Betrachtung des Transformationsprozesses und zum anderen die Genauigkeit und Effizienz der

Anforderungserhebung: Alle Bestandskunden werden in den nächsten fünf Jahren einen Wechsel vornehmen müssen. Daher ist eine sehr gute Vorbereitung auf die Transformation wichtig.

Die Reise beginnt mit einer klaren Vorstellung hinsichtlich der Ziele, des zu hebenden Business Values sowie über Umstellungsszenarien und die entsprechenden Planungen. Kurzum: Die Unternehmen brauchen eine Roadmap für die nächsten Jahre, unabhängig davon, ob die Optimierungen mit dem Übergang auf S/4 oder nachgelagert erfolgen sollen.

KPMG unterstützt und führt Kunden durch die Roadmap-Gestaltung sowie die ganzheitliche eigentliche Transformation: Vom Design und der Realisation bis hin zur Produktivnutzung, unter Betrachtung des organisatorischen Wandels, der Ausrichtung auf Zukunftsthemen und allen weiteren Aspekten des Change Managements.

MSG SYSTEMS

Der Weg der digitalen Transformation



Thomas Pleines,
Mitglied des Vorstands –
CFO, secunet Security
Networks AG



Stefan Dehn,
Geschäftsführer,
msg treorbis GmbH

Warum die digitale Transformation wichtig ist und wie eingesetzte Lösungen dem Unternehmenszweck dienen, erläutert Thomas Pleines zusammen mit Stefan Dehn.

LÜNENDONK: Bereits im fünften Jahr in Folge erwirtschaftet secunet Rekordergebnisse sowohl beim Umsatz als auch beim EBIT. Was macht secunet und was waren wichtige Highlights und Treiber im vergangenen als auch in diesem Geschäftsjahr?

THOMAS PLEINES: Bei secunet konzentrieren sich mehr als 600 Experten auf Themen wie Kryptographie (SINA), E-Government, Business Security und Automotive Security mit dem Anspruch, dem Wettbewerb in Qualität und Technik immer einen Schritt voraus zu sein. Die seit 2004 bestehende Sicherheitspartnerschaft mit der Bundesrepublik Deutschland unterstreicht dies eindrucksvoll. Ein Highlight in den letzten Monaten war sicherlich die Einführung des Gesundheitskonnektors.

Hier handelt es sich um ein Produkt, welches die sichere Anbindung von Arztpraxen an eine digitale Plattform gewährleistet und somit die Basis für Digitalisierung im Gesundheitswesen bietet.

LÜNENDONK: Welchen Stellenwert hat das Thema „Digitale Transformation" in Ihrem Hause und welches sind die entscheidenden Werkzeuge, mit denen Sie diese vorantreiben?

THOMAS PLEINES: Wir begreifen die ständige Weiterentwicklung unserer Systeme als Chance, Mehrwerte für unsere Kunden und für unsere Mitarbeiter zu ermöglichen. Daher unterliegen alle Prozesse einer Überprüfung zu mehr Effizienz. Damit einhergehend erfolgt die digitale Transformation. Entscheidend sind für uns die Verlässlichkeit der Systeme und der Anwendernutzen.
Als Basiswerkzeug dient unsere SAP Plattform, die um Spezialsysteme ergänzt wird.

LÜNENDONK: In den meisten Unternehmen geht die Transformation auch mit Prozessveränderungen und IT-Modernisierung einher. Inwieweit spielt das auch in Ihrem Unternehmen eine Rolle? Können Sie zwei bis drei wesentliche Veränderungen beschreiben?

THOMAS PLEINES: Wir begreifen seit jeher die Transformation als ständige Aufgabe. Der Ausbau der IT Systeme und die damit einhergehende Anpassung der Prozesse sind ein ständiges Projekt. Natürlich wird die S/4HANA Einführung ein großer Schritt werden, der es

uns ermöglicht, erneut unsere Prozesse zu überprüfen und zu verbessern.

LÜNENDONK: Herr Dehn, msg treorbis steht Unternehmen wie secunet im Transformationsprozess beratend zur Seite. Welches sind entscheidende Fragen, wenn sich Unternehmen auf den Weg zu S/4HANA machen?

STEFAN DEHN: Anfangs gilt es die eine wichtige Frage zu beantworten: Was ist das Ziel der Transformation?

Secunet zum Beispiel hat für sich im Vorfeld des Projektes wichtige Punkte definiert: Mehrwerte, Prozesseffizienz, Systemverlässlichkeit und Anwendernutzen. Je klarer die Ziele im Vorfeld definiert werden, desto transparenter gestaltet sich die Projektstruktur. In fast allen Fällen ist das SAP S/4HANA System oder Vorgängerversionen die Grundlage einer solchen Transformation und damit das Kernstück im Gesamtvorhaben. Aber wie gelingt eine erfolgreiche Transformation vom SAP ERP System auf das SAP S/4HANA System?

In diesem Kontext stellen sich nun weitere Fragen: Wie viele Quellsysteme sind betroffen und wird auf ein oder mehrere SAP S/4HANA-Systeme umgestellt? Werden nur die aktuellen Daten übertragen oder auch die gesamte Historie der Daten? Wie hoch ist die Prozessgleichheit der Quellsysteme – und sollen im zukünftigen SAP S/4HANA-System hauptsächlich Standardprozesse eingesetzt werden?

Eindeutige Antworten liefert uns dabei unser Analysetool msgFIT, denn das daraus gewonnene Ergebnis ist eine datengestützte Empfehlung für die richtige Transformations-Strategie. Nach der Analyse der Quellsysteme ist die Nutzung der Daten, der Prozesse und auch der Funktionen transparent. Ebenso kann mit den Ergebnissen ein Vergleich der Prozesse erstellt werden, um auf dieser Basis den Abgleich mit den wahrscheinlich genutzten Prozessen in SAP S/4HANA anzufertigen.

LÜNENDONK: Herr Pleines, welchen Migrationsansatz (Blue-, Brown- oder Greenfield) verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen? Und was sind die Gründe für diesen Ansatz?

THOMAS PLEINES: Wir verfolgen den Greenfieldansatz, um nach 20 Jahren SAP Betrieb uns grundsätzlich neu zu positionieren, Altlasten zu entfernen und die Möglichkeit zu haben, alle Prozesse neu zu denken.

Damit erschaffen wir uns den Freiraum, alles in Frage zu stellen und die optimale Lösung für das Unternehmen zu designen.

LÜNENDONK: Herr Dehn, wie ist die richtige Reihenfolge beim Einsatz mehrerer Systeme?

STEFAN DEHN: Die Gestaltung einer zukunftssicheren Zielplattform ist die maßgebende Absicht der meisten Kunden. Je nach Transformationsmethode muss also der Prozessansatz gewählt werden, der zukünftig gleichartig verwendet wird.

Anschließend werden die Systeme in der Reihenfolge der Ablösung priorisiert. In der Regel ist hier die risikoarme Strategie mit Blick auf die Änderungen für das anwendende Unternehmen führend. Seiteneinflüsse wie Abschaltungszwänge oder vergleichbare Komponenten spielen natürlich immer eine gesonderte Rolle. Auch hier bedarf es einer genaueren Analyse, bevor der Startschuss für die Transformation fällt. Mit msgFIT analysieren wir die Zielprozessabdeckung, indem wir die Systeme vergleichen und genau festlegen, in welcher Reihenfolge diese ins SAP S/4HANA migriert werden sollten, weil wir die Prozessgleichheit darstellen und Fakten schaffen zur Entscheidung der Reihenfolge – je höher die Abdeckung, desto früher wird das System überführt.

LÜNENDONK: Herr Pleines, in welchen Wertschöpfungsbereichen werden Sie S/4HANA einsetzen?

THOMAS PLEINES: Bis auf wenige Satellitenanwendungen wird S/4HANA alle Bereiche versorgen. Die Vor-

systeme beschränken sich auf CRM Teile und einige kleinere Spezialanwendungen.

LÜNENDONK: Was versprechen Sie sich davon?

THOMAS PLEINES: Wir haben über viele Jahre gute Erfahrungen damit gemacht, SAP als führendes System zu definieren. Dabei wurde Wert auf einen möglichst großen Funktionsumfang gelegt. Das minimiert die Schnittstellenprobleme und führt zu durchgehenden Prozessen entlang der Wertschöpfung des Unternehmens.

LÜNENDONK: Wie relevant sind bzw. werden Cloud-Lösungen für Ihr Unternehmen?

THOMAS PLEINES: Als Unternehmen arbeiten wir an Lösungen für das sichere Cloud System. Insbesondere für unsere Behördenkunden wollen wir Angebote erarbeiten, die sich durch ein sehr hohes Sicherheitsniveau auszeichnen. Diese Aktivitäten sind notwendig, um unsere Kunden in die Lage zu versetzen, ihre digitale Souveränität aufrecht zu erhalten. Intern verfolgen wir für die kritischen Systeme einen On-Prem Ansatz.

LÜNENDONK: Abschließend noch eine Frage an Sie, Herr Pleines. Wenn Sie auf die nächsten 5 Jahre schauen, was sind die wesentlichen Herausforderungen, denen Sie sich mithilfe der digitalen Transformation stellen werden?

THOMAS PLEINES: Für uns wird es wichtig sein, Themen wie Kollaboration, Cloud und höchste Sicherheitsanforderungen miteinander zu verbinden.

LÜNENDONK: Und auch an Sie, Herr Dehn, eine abschließende Frage. Wo werden sich Unternehmen in den nächsten fünf Jahren hinbewegen?

STEFAN DEHN: Die Mehrheit der Unternehmen mit einer bestehenden IT Landschaft werden nicht auf einen Schlag alle Anwendungen und Systeme verändern. Aus meiner Sicht sind deshalb hybride Architekturen, also On-Prem und Cloud basierte Systeme, innerhalb der Transformation das wahrscheinliste Szenario.

Eine Transformation ist in vielen Unternehmen ein ständiger Prozess, dabei stehen immer neue Standards wie beispielsweise auch 5G zur Verfügung, die die Anwendungen und auch die Systemarchitekturen stark innovativ beeinflussen werden. Die Schritte in der Transformation werden auf Basis der verfügbaren Technik in den Projekten umgesetzt – die Unternehmen müssen sich nun dem Management der unterschiedlichen Projekte stellen. Das wird eine wesentliche Aufgabe werden.

RÖDL CONSULTING

Rödl & Partner

S/4HANA-Einführung erfordert neue und oft nicht vorhandene Kompetenzen



Markus Merk
Geschäftsführer,
Rödl IT Operation GmbH



Jens Hinkelmann
Leiter Geschäftsfeld Unternehmens- und IT-Beratung

Die Kunden wollen in die Private Cloud, stellen Markus Merk und Jens Hinkelmann im Gespräch mit Lünendonk fest. Allerdings fehlt es auch an Fachkräften für die S/4HANA-Einführung.

LÜNENDONK: Laut unserer vorliegenden Studie haben nur 15 Prozent der befragten SAP-Anwenderunternehmen S/4HANA Transformationsprojekte entweder abgeschlossen oder befinden sich derzeit in der Umstellung. Alle anderen Unternehmen befinden sich noch in den Vorbereitungen zur Umstellung. Wird hier die Zeit nicht langsam knapp?

JENS HINKELMANN: Die Umstellung auf S/4HANA oder das Neuaufsetzen einer S/4HANA Systemlandschaft ist ein gewaltiges Projekt, dass neben dem Tagesgeschäft ein Kraftakt für die gesamte Organisation eines Unternehmens bedeutet. Die Festlegung der Strategie, die Erarbeitung der zu implementierenden oder anzupassenden Prozesse nimmt ein hohes Maß an Zeit für sich in Anspruch. SAP stellt nach eigener Aussage 2025 die Wartung für die R/3 Systeme ein.

Das klingt weit weg, ist es aber nicht. Insbesondere unter Berücksichtigung der Verfügbarkeit von Beratungskapazität am Markt, ist es aus unserer Sicht, bereits jetzt Zeit zu handeln.

LÜNENDONK: Jedes zweite Unternehmen wird voraussichtlich über die technische Migration in die S/4-Welt hinaus wohl auch Organisations- und Prozessanpassungen vornehmen. Sie haben viele mittelständische Kunden, vor allem aus der Industrie. Worauf sollten Unternehmen bei der Neuausrichtung ihrer Geschäftsprozesse auf S/4HANA achten, damit die Umstellung nicht zu komplex wird?

JENS HINKELMANN: Wir verfolgen für unsere Mandanten ganz klar den Weg des Abgleichs der eigenen Prozesse mit den Best Practices der jeweiligen Branche. Wir erarbeiten, wo der Kunde tatsächlich seine Besonderheiten hat und wo er mit den Software Standardprozessen durchaus auskommt. Viele Mittelständler sehen in der Umstellung vor allem den Vorteil, zurück zum Standard zu kehren und damit den Betrieb für die Zukunft sicherstellen zu können.

Ein großer Teil, der in der Vergangenheit in den Unternehmen individuell programmierten Abläufen, ist heute bereits im Standard vorhanden.

LÜNENDONK: Beobachten Sie schon einen Trend bei der Wahl der Betriebsmodelle? Geht es in Richtung Cloud oder bleiben Ihre Kunden eher in der On Premise-Welt?

MARKUS MERK: Der Trend zu Veränderungen der Betriebsmodelle ist absehbar. Im Bereich SAP-Betrieb ist ein Wandel, weg vom Eigenbetrieb On Premise hin zu Managed Services oder Private Cloud Plattformen, wie sie Rödl & Partner anbietet, erkennbar.

Die Bereitschaft zum Outsourcing des SAP-Betrieb im Mittelstand begründet sich häufig in der zunehmenden Komplexität der Landschaften, der Entscheidung HANA-Plattformen nicht mehr selbst managen zu wollen und der Konzentration der SAP-Mitarbeiter auf Applikation und Prozesswelt in ihrem Unternehmen. Im Bereich des Outsourcings der SAP-Landschaft in eine Public Cloud nehmen wir in unserem Kundenkreis sehr starke Zurückhaltung und Bedenken wahr.

LÜNENDONK: Der Wechsel in die Cloud beziehungsweise zu hybriden Betriebsmodellen stellt doch sicher auch neue Anforderungen an die benötigten Skills und Rolle der Mitarbeiter, oder?

MARKUS MERK: Ja, der Wechsel bringt definitiv neue Herausforderungen für die Mitarbeiter und deren Rolle im Unternehmen mit sich. Es gibt eine Vielzahl an Cloud-Angeboten, was eine entsprechende Mitarbeiterstärke mit neuen oder sich ändernden Skills für deren Steuerung und Management voraussetzt. Der Schulungsaufwand und das Sammeln von Best Practice-Erfahrungen in diesem Bereich ist für mittelständische Unternehmen und deren IT-Bereiche nicht zu unterschätzen.

LÜNENDONK: Welche Skills und Rollen müssen CIOs und Business-Verantwortliche aufbauen und gibt es diese am Arbeitsmarkt?

JENS HINKELMANN: Die IT-Mannschaft der Unternehmen wird sich grundlegend verändern. Business- und Produktions-IT wächst immer mehr zusammen. Im Rahmen der Digitalisierung ist die durchgängige Abbildung der Kernwertschöpfungsprozesse und der begleitenden Administrationsprozesse nur noch ein Baustein der IT. Es muss Service Manager geben, die die Steuerung der Provider, die für die Erbringung von definierten Services verantwortlich sind, übernehmen.

Es muss IT-Mitarbeiter geben, die gemeinsam mit den Businessverantwortlichen neue IT-Architekturen entwickeln, agile Projekte durchführen, neue innovative Konzepte entwickeln, um dem immer schnelleren Wandel entsprechen zu können. Wir sehen heute schon bei einigen unserer Kunden, was in so einer engen Zusammenarbeit möglich ist. Wir sehen aber auch noch Unternehmen, die ganz klassisch agieren und damit in Wettbewerbsnachteile rutschen, sowohl im eigentlichen Business als auch im Wettbewerb um Talente.

MARKUS MERK: Der Arbeitsmarkt im IT- und SAP-Bereich ist hart umkämpft. Die Unternehmen müssen ihre Organisationen auf ihre wertschöpfenden Kernkompetenzen und die damit verbundenen Prozesse konzentrieren. Der Betrieb von Applikationen bietet dabei eine Möglichkeit, beim Personal Flexibilität und Freiräume zu schaffen. Die Rolle in Steuerungsfunktionen von Managed Service oder Cloud-Dienstleistern wird eine zentrale Aufgabe bei den vorher angeführten Trends zum Outsourcing des SAP-Betriebs.

LÜNENDONK: Aus Ihrer Erfahrung. Was treibt Unternehmen dazu, sich zum jetzigen Zeitpunkt mit dem Wechsel auf S/4HANA zu beschäftigen?

JENS HINKELMANN: Wir beobachten aktuell zwei Trends. Zum einen Unternehmen, die die Umstellung als eine Chance begreifen, um ihre aktuellen Geschäftsprozesse zu überprüfen, zu optimieren und mit ihrem neuen System wieder näher zum Standard zu rücken.

Zum anderen die Unternehmen, die den Business Benefit aktuell noch nicht greifbar vor sich haben, die aber dennoch den ersten Schritt der Datenbankmigration

gezielt mitgehen, um für zukünftige Veränderungen gerüstet zu sein.

MARKUS MERK: Beispielsweise ist der Einsatz von SAP Fiori mit der einfacheren Bedienbarkeit sowohl auf dem Desktop oder mobilen Geräten ein sehr interessanter Aspekt. Viele Unternehmen versprechen sich dadurch schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter und deutlich mehr Flexibilität beim Zugriff auf das System.

Bei S/4HANA sind bereits heute eine Menge an Fiori Apps als Standard dabei. Der Haupttreiber ist aber sicherlich die Abkündigung des derzeitig im Einsatz befindlichen Systems.

SALT SOLUTIONS

Aus dem Schmerz eine Chance machen



Daniela Oppmann
Leiterin Business Development Logistik

SALT Solutions beschreibt einen Weg zur vollständig digitalisierten Supply Chain, gestützt durch SALT Best Practices.

Aufgrund des Wartungsendes der heute gängigen ERP-Lösung SAP ECC 6.0 stehen viele Unternehmen unter Druck, auf den Nachfolger SAP S/4HANA umzusteigen. Doch es besteht nicht nur der Zwang zur Umstellung, es gibt auch gute sachliche Gründe dafür. Denn die neue Lösungssuite ermöglicht es Unternehmen, in die digitale Welt einzusteigen, und stellt eine leistungsstarke Basis für datengetriebene Geschäftsmodelle und solide Prozesse dar. Es gibt bei der Einführung jedoch einige Hürden zu überwinden, doch die Chancen für die Optimierung der Supply Chain sind vielfältig.

Der Umstieg auf S/4HANA sollte nicht nur dem Zwang der SAP folgen. Erarbeiten und verfolgen Sie vor allem eine strategische Zielsetzung, die auch die zahlreichen Chancen beinhaltet, die vor allem in den Prozessen der Supply Chain liegen.

Mit Unterstützung des Managements sollten Sie schon in der frühen Planungsphase mit hoher Priorität überlegen, welche strategischen Themen Sie durch S/4HANA unterstützen und wo sie Mehrwerte generieren möchten. Setzen Sie sich beispielsweise zum Ziel, mehr Flexibilität zu gewinnen, um die Kundenerwartung hinsichtlich individualisierter Produkte erfüllen zu können. Oder streben Sie vollständige Transparenz über all Ihre Prozesse an, um die Sendungsnachverfolgung einzuführen. Untersuchen Sie, ob es Prozesse gibt, die sich vereinfachen lassen oder die derzeit noch manuell gesteuert werden und voll- oder teilautomatisiert werden können. Diese Festlegungen sind sehr wichtig, denn Sie können das Potenzial der Transformation nur dann voll ausschöpfen, wenn Sie Ihre strategischen Ziele früh festlegen.

S/4HANA-CONVERSION – DEUTLICH MEHR ALS EINE TECHNISCHE MIGRATION

Als Grundlage für die Entscheidungen zu einem Vorgehen bei der Conversion braucht es Transparenz über bestehende Systeme und Prozesse sowie die Gewissheit, dass auch die Hardware S/4HANA-tauglich ist. Die In-Memory-Datenbank SAP HANA muss vorab installiert sein, um die S/4-Funktionen nutzen zu können.

Natürlich können „Movement"-Tools der SAP unterstützend genutzt werden, die relevante Analysen über die aktuelle Nutzung der Systeme bereitstellen. Aber die Interpretation der Ergebnisse erfordert Expertenrat, insbesondere, wenn die festgelegte strategische Zielsetzung erreicht werden soll.

Erst mit diesen Erkenntnissen kann der Einstieg in die Conversion bestritten werden. Entscheidend ist das richtige Verhältnis von Standardfunktionen in S/4HANA und individuellen Ergänzungen, die in modernen Systemarchitekturen auf Digitalisierungs- oder IoT-Plattformen implementiert werden. Und natürlich sind es gerade diese Individualentwicklungen, die die Einzigartigkeit oder den Wettbewerbsvorteil von Unternehmen tragen.

Es ist wichtig, gleich von Anfang an die richtige Architektur aus S/4HANA und IoT-Plattformen zu wählen und dem S/4HANA-Kern mit Bedacht nötige weitere Funktionen auf IoT-Plattformen hinzuzufügen, um den maximalen, individuell benötigten Leistungsumfang zu gewinnen und die Supply Chain so als Ganzes zu optimieren.

Wir gehen dabei mit agilen Methoden vor und setzen auf DevOps, um die neuen Systeme Schritt für Schritt und stets abgesichert in Betrieb zu bringen.

GREENFIELD ODER BROWNFIELD – WAS IST DER RICHTIGE ANSATZ?

Beim Greenfield-Ansatz startet der Aufbau von S/4HANA bei null, sprichwörtlich „auf der grünen Wiese". Das Ursprungs-System wird dabei lediglich bis zur Umstellung genutzt. Sie migrieren mit der Umstellung lediglich die relevanten Stamm-, Bestands- und Bewegungsdaten aus den bestehenden Systemen.

Es zeigt sich, dass ein Greenfield-Ansatz auch in gut etablierten SAP ECC-Systemen erfolgversprechend sein kann. Besonders, wenn Prozesse in die Jahre gekommen sind und hohe Anforderungen an die Agilität bei der Weiterentwicklung der Prozesse besteht, führt er risikoärmer ans Ziel.

Wenn Ihr Unternehmenserfolg von Ihren individuellen Prozessen abhängt, empfiehlt sich der Brownfield-Ansatz. Die bestehende Prozesslandschaft wird vorerst beibehalten und übernommen, und, sofern möglich, Schritt für Schritt in den S/4HANA-Standard überführt. Gepaart mit dem richtigen Vorgehensmodell lässt sich das Implementierungsrisiko handhaben. Wir nutzen zuerst den Standard voll aus, um dann an den richtigen Stellen nach und nach Individualisierungen vorzunehmen. Wir nutzen agile Methoden und DevOps, um in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess stetig Updates implementieren zu können und so den Schmerz beim Cut-Over möglichst geringzuhalten.

Der Umstieg auf S/4HANA ist der richtige Zeitpunkt, auch über eine Landscape Transformation nachzudenken. Damit sind Sie in der Lage, mehrere parallel existierende ERP-Systeme – SAP oder Non-SAP – beispielsweise in ein zentrales S/4HANA-System zu konsolidieren und in einer vereinfachten Systemlandschaft zu kombinieren.

DIE CHANCEN VON S/4HANA LIEGEN IN DER SUPPLY CHAIN

Dazu ein paar Beispiele aus dem Lösungsportfolio Supply Chain & Manufacturing. Unter S/4HANA sind zahlreiche Module, die früher ausschließlich dezentral betrieben werden konnten, wie zum Beispiel das Transportation Management (TM) und Extended Warehouse Management (EWM), bereits in die ERP-Plattform integriert. Damit werden wesentlich leistungsfähigere Logistikprozesse möglich als mit LE-TRA und WM, die folglich entfallen.

Die Conversion bietet also die Chance, gleich mehrere Module zu integrieren. Es lohnt sich, diese Möglichkeiten frühzeitig mit Experten zu überprüfen. Die Chancen in diesen neuen Deployment-Varianten sind vielfältig und bedürfen der Einordnung: Vormals dezentrale Lösungen können künftig für wenig komplexe Anforderungen auch wieder „embedded" genutzt werden. Mit diesen reduzieren Sie die Komplexität Ihres Systems und fördern dessen Stabilität. Sie lagern nur Anwendungen auf eine IoT-Plattform aus, die hohe Rechenleistung, extreme Geschwindigkeiten oder häufige Updates erfordern. Welches Lösungs-Szenario für Ihr Unternehmen das richtige ist, gilt es jedoch im Kontext Ihrer strategischen Zielsetzung zu prüfen. Relevante Zusammenarbeitsmodelle, die nicht den klassischen Projektverlauf aufeinanderfolgender Phasen, sondern die iterative und agile Zusammenarbeit aufgreifen, wenden wir maßgeschneidert auf Ihre Projektsituation an.

AGILES VORGEHEN UND TESTEN

Die Prozesse und Daten, die auf der neuen Plattform abzubilden sind, sind komplex, und auch die Vorbereitung und Durchführung von Tests ist recht aufwändig. Beispielsweise ist vor den Tests eine Stammdatenbereinigung nötig, in deren Zuge zu prüfen ist, welche Daten noch benötigt werden und welche Sie löschen können. Erst dann sind Sie in der Lage, Testdaten zu generieren und sinnvolle Tests durchzuführen. Ist die Basis geschaffen, sind mehrere Testläufe oder gar die Integration von Tools und Methoden zur Testautomatisierung mit Echt-Daten durchzuführen, bevor der produktive Umstieg des Systems auf S/4HANA bevorsteht.

Agiles Vorgehen, DevOps und Testautomatisierung gewährleisten einen strukturierten, schrittweisen Übergang von einem System auf ein anderes und reduzieren Ausfallzeiten. In Supply Chains ist die Integration von Maschinen, Anlagenautomatisierung und anderen Shopfloor-Elementen ein sehr wichtiges Element – integratives Testen auch mit diesen umliegenden Systemen oder entsprechenden Emulationen ist für einen erfolgreichen Umstieg unumgänglich.

ERFOLGREICH LIVE SETZTEN

Dank der von uns eingesetzten agilen Methoden und der sukzessiven Live-Setzung sind viele Verbesserungen im laufenden Betrieb möglich, es sind aber mehrere kurze Downtimes einzuplanen. Für einen initialen Cut-Over wird dennoch eine längere Downtime einzuplanen sein, in der das System nicht zur Verfügung steht. Doch dank unseres agilen Vorgehens und unserer umfangreichen Projekterfahrung koordinieren wir mit Ihnen die Planung und halten die Ausfallzeiten auf einem Minimum.

GERÜSTET FÜR DAS DIGITALE GESCHÄFT VON MORGEN – AUCH MIT ÄLTEREN ANLAGEN

Mit dem Umstieg auf S/4HANA sind die Grundlagen für das digitale Business der Zukunft geschaffen. Nur ein geringer Anteil an Unternehmen betreibt heute schon eine Smart Factory, doch auch historisch gewachsene Anlagen können im Rahmen von Digitalisierungsvorhaben in kleinen Schritten in datengetriebene Prozesse integriert werden. S/4HANA als digitale Business Suite in Kombination mit IoT-Plattformen, die Individuallösungen von der Planungs- bis zur Shopfloor-Ebene über moderne Integrationstechniken koppeln, ermöglichen auch die Umsetzung datengetriebener Prozessmodelle.

Die ideale Verknüpfung von Geschäftsprozess-Daten in S/4HANA und Maschinendaten in der IoT-Plattform ermöglicht neue, datengetriebene Geschäftsmodelle und eine flexible Anpassung der Prozesse ansteigende Kundenanforderungen. Außerdem werden durch das Entstehen von Prozess- und Datentransparenz Potenziale zur Effizienzsteigerung und Kostenreduktion aufgezeigt.

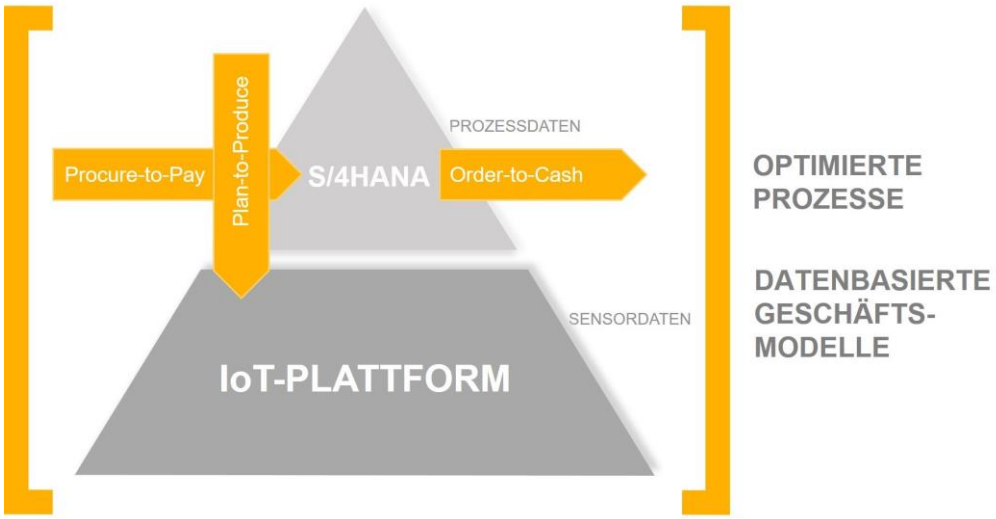


Abbildung 21: Wege in die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Prozessen

Unternehmensprofile

DATAGROUP

KPMG

MSG SYSTEMS

RÖDL CONSULTING

SALT SOLUTIONS

LÜNENDONK & HOSSENFELDER

UNTERNEHMENSPROFIL

DATAGROUP SE

DATAGROUP ist einer der führenden deutschen IT-Dienstleister. Mitarbeiter an Standorten in ganz Deutschland konzipieren, implementieren und betreiben Business-Applikationen und IT-Infrastrukturen. Mit dem Kernprodukt CORBOX bieten wir unseren Kunden alle IT-Services, die sie für einen stabilen IT-Betrieb benötigen.

Mit CORBOX hat DATAGROUP die Unternehmens-IT komplett neu gedacht: als zuverlässiges und leistungsfähiges Produktionsmittel für den Geschäftserfolg unserer Kunden. Die modularen und kombinierbaren CORBOX-Services decken das gesamte Spektrum der IT-Services ab. Kunden wählen diejenigen Services, die Ihr Business optimal unterstützen – von einzelnen Modulen bis hin zum Full-IT-Outsourcing. Unsere Mission und zugleich das Versprechen an unsere Kunden lautet: Wir stärken und entlasten Unternehmen durch einen sorgenfreien IT-Betrieb. So können sich unsere Kunden auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, während wir für eine funktionierende IT sorgen. Mit DATAGROUP können Kunden sagen: IT's that simple.

Alle DATAGROUP IT-Dienstleistungen sind zertifiziert nach ISO 20000, dem höchstmöglichen ISO-Zertifikat für professionelles IT-Service-Management. Ergebnis: DATAGROUP ist eine Service-Fabrik, die IT-Dienstleistungen nach industriellen Standards erbringt. Die Service-Fabrik belegt unseren Anspruch, über den Standard hinaus zu denken und zu gehen, um am Ende die besseren Lösungen zu finden.

Das Unternehmen wächst organisch und durch Zukäufe. Die Akquisitionsstrategie zeichnet sich vor allem durch eine optimale Eingliederung der neuen Unternehmen aus.

Nähere Informationen erhalten Sie unter www.datagroup.de.

KONTAKT
DATAGROUP SE
Joelle Robineau
Wilhelm-Schickard-Straße 7, 72124 Pliezhausen
Telefon: +49 (0) 7127 970-000
E-Mail: joelle.robineau@datagroup.de
Internet: www.datagroup.de

UNTERNEHMENSPROFIL

KPMG

KPMG ist ein Firmennetzwerk mit rund 200.000 Mitarbeitern in 154 Ländern und Territorien.

Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 11.700 Mitarbeitern an 25 Standorten präsent. Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory gegliedert.

Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Die Bereiche Consulting und Deal Advisory bündeln unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen.

Für wesentliche Branchen unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Experten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

KPMG bietet eine Vielzahl von Methoden und Tools zur S/4HANA-Einführung an – Haupt- und Transformationsansatz ist immer das Framework „Powered Enterprise".

KONTAKT
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Holger Pott
Partner ERP-Consulting
Klingelhöferstraße 18, D-10785 Berlin
Telefon: +49 (0) 30 2068-4726
E-Mail: hpott@kpmg.com
Internet: www.kpmg.de

UNTERNEHMENSPROFIL

msg systems

msg ist eine unabhängige, international agierende Unternehmensgruppe mit weltweit mehr als 7.500 Mitarbeitenden. Sie bietet ein ganzheitliches Leistungsspektrum aus einfallsreicher strategischer Beratung und intelligenten, nachhaltig wertschöpfenden IT-Lösungen für die Branchen Automotive, Banking, Food, Insurance, Life Science & Healthcare, Public Sector, Telecommunications, Travel & Logistics sowie Utilities und hat in nahezu 40 Jahren einen ausgezeichneten Ruf als Branchenspezialist erworben. Die Bandbreite unterschiedlicher Branchen- und Themenschwerpunkte decken im Unternehmensverbund eigenständige Gesellschaften ab: Dabei bildet die msg systems ag den zentralen Kern der Unternehmensgruppe und arbeitet mit den Gesellschaften fachlich und organisatorisch eng zusammen. So werden die Kompetenzen, Erfahrungen und das Know-how aller Mitglieder zu einem ganzheitlichen Lösungsportfolio mit messbarem Mehrwert für die Kunden gebündelt.

msg nimmt in der Lünendonk®-Liste 2019 „Führende IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland" Platz 6 ein.

KONTAKT
msg treorbis GmbH
Steffi Griesser
Senior Manager Partner Marketing
Bei dem Neuen Krahn 2
20457 Hamburg
Telefon: +49 40 3344150-0
E-Mail: steffi.griesser@msg-treorbis.de
Internet: https://www.msg.group/

UNTERNEHMENSPROFIL

Rödl & Partner

Rödl Consulting

RÖDL & PARTNER – DER AGILE KÜMMERER FÜR DEN MITTELSTAND

1977 von Dr. Bernd Rödl als Ein-Mann-Kanzlei in Nürnberg gegründet, ist Rödl & Partner heute weltweit im Bereich Rechtsberatung, Steuerberatung, Steuerdeklaration und BPO, Unternehmens- und IT-Beratung sowie Wirtschaftsprüfung vertreten. Der Fokus liegt dabei auf deutschen, international tätigen Unternehmen. Insgesamt sorgen 4.900 Mitarbeiter in 50 Ländern an 111 Standorten dafür, dass Mandanten erfolgreich arbeiten und die gesteckten Ziele erreichen und übertreffen können.

Interdisziplinarität wird bei Rödl & Partner besonders gelebt. Die einzelnen Geschäftsfelder arbeiten stets eng verzahnt miteinander. Unverwechselbar macht Rödl & Partner das „Kümmerer-Prinzip". Mandanten haben einen festen Ansprechpartner, der dafür sorgt, dass das komplette Leistungsangebot von Rödl & Partner für den Mandanten optimal eingesetzt werden kann. Der „Kümmerer" steht permanent zur Verfügung und ist immer dort vor Ort, wo Mandanten Potenzial für ihr wirtschaftliches Engagement sehen. Statt auf Netzwerke oder Franchise-Systeme setzt Rödl & Partner auf eigene Niederlassungen und die enge, fach- und grenzüberschreitende Zusammenarbeit im unmittelbaren Kollegenkreis.

Als komplett zertifizierter SAP Partner ist Rödl & Partner Ihr Ansprechpartner, wenn es darum geht, die Standardisierung und Automatisierung der Kernwertschöpfungsprozesse mit S/4HANA abzubilden. Von der Innovationsberatung, der Implementierung über SAP AMS bis hin zum Betrieb bietet Rödl & Partner alles aus einer Hand.

Rödl & Partner steht für Partnerschaft auf Augenhöhe.

KONTAKT
Rödl Consulting AG
Jens Hinkelmann
Leiter Geschäftsfeld Unternehmens- und IT-Beratung
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg
Telefon: +49 911 5979 60
E-Mail: Jens.hinkelmann@roedl-consulting.com
Internet: https://www.roedl.de/

KONTAKT
Rödl Consulting AG
Markus Merk
Geschäftsführer, Rödl IT Operation GmbH
Friedrichstraße 6
70174 Stuttgart
Telefon: +49 711 7819 144 30
E-Mail: Markus.merk@roedl-consulting.com
Internet: https://www.roedl.de/

UNTERNEHMENSPROFIL

SALT Solutions

SALT Solutions entwickelt passgenaue Lösungen für die Digitalisierungsstrategie von Unternehmen sowohl auf Basis von Standard- als auch von Individuallösungen für alle Prozesse entlang der gesamten Supply Chain. So gewinnen Unternehmen die Fähigkeit, ihre Prozesse durchgehend zu optimieren, zu steuern, zu überwachen und Ihren Wettbewerbsvorteil auszubauen. Dabei wählt SALT Solutions in partnerschaftlicher Abstimmung mit dem Kunden genau den Mix aus Standard- und Individuallösungen aus, der seine Prozesse am besten, einfachsten und effizientesten abbildet:

- Standardlösungen bieten bei vielen Prozessen ein solides Rückgrat
- Ergänzungen des Standards um individuelle Lösungen ermöglichen es, dass sich Unternehmen von ihren Markt begleitern abheben
- Um innovative oder spezielle Geschäftsmodelle zu ermöglichen, entwickelt SALT Solutions von Grund auf neue Lösungen, ohne auf den Standard zurückzugreifen

DIE KOMPETENZ VON SALT SOLUTIONS UMFASST FOLGENDE BEREICHE:

Prozess-Kompetenz: Unternehmen erhalten mehr Transparenz über ihre End-to-End-Prozesse und gewinnen mit den richtigen Schnittstellen zwischen Individuallösungen und SAP die Möglichkeit zur Integration ihrer gesamten Supply Chain.

Technologie-Kompetenz: Lösungen von SALT Solutions helfen dabei, Betriebsabläufe bis ins kleinste Detail abzubilden – flexibel, nachhaltig und zukunftsorientiert, auf Basis moderner Technologien und Werkzeuge wie Künstlicher Intelligenz, Microservices, Cloud, Virtual Reality und Smart Data.

Methoden-Kompetenz: Damit Unternehmen anspruchsvolle Kundenerwartungen in Sachen Qualität und Geschwindigkeit erfüllen, setzt SALT Solutions auf moderne Arten der Zusammenarbeit, etwa auf Basis von DevOps und agilen Methoden.

SALT Solutions verfügt über Branchen-Kompetenz in der Automobil-, Konsumgüter-, Chemie- und Pharma- und Fertigungsindustrie sowie im Handel. SALT Solutions ist als SAP Gold Partner ausgezeichnet, dem höchsten nationalen Partnerstatus.

KONTAKT

Daniela Oppmann
Leiterin Business Development Logistik
Schürerstraße 5a
97080 Würzburg
Telefon: +49 931 46086 2424
E-Mail: daniela.oppmann@salt-solutions.de
Internet: https://www.salt-solutions.de/

UNTERNEHMENSPROFIL

LÜNENDONK

Lünendonk & Hossenfelder

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz^3 bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research" (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements" (SRR) und „Strategic Transformation Services" (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

KONTAKT
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Mario Zillmann
Partner
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim
Telefon: +49 (0) 82 61 731 40-0
Telefax: +49 (0) 82 61 731 40-66
E-Mail: zillmann@luenendonk.de
Internet: http://www.luenendonk.de

LÜNENDONK

ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Seit 1983 ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hoch qualifizierte Dienstleistungsunternehmen spezialisiert. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research" (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements" (SRR) und „Strategic Transformation Services" (STS) ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

- Wirtschaftsprüfung/ Steuerberatung
- Managementberatung
- Technologie-Beratung/ Engineering Services
- Informations- und Kommunikations-Technik
- Facility Management/ Industrieservice
- Zeitarbeit/ Personaldienstleistungen



IMPRESSUM
Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40-0
Telefax: +49 (0) 82 61 731 40-66
E-Mail: zillmann@luenendonk.de
Internet: www.luenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter
www.luenendonk.de

Autoren:
Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Tobias Ganowski, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2019 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim
Alle Rechte vorbehalten

MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND