

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

Rödl & Partner

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3	Kapitel 8	STRATEGIEN FÜR DEN BETRIEB VON S/4HANA.....	19
DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE	4	Kapitel 9	POTENZIALE DURCH DIE S/4HANA-EINFÜHRUNG	21
Kapitel 1		Kapitel 10	BEHINDERUNGSFAKTOREN BEI DER EINFÜHRUNG VON S/4HANA	24
EINSCHÄTZUNGEN ZUR INFORMATIONSPOLITIK VON SAP ZUR S/4HANA-STRATEGIE	5	Kapitel 11	BENÖTIGTE SKILLS ZUR S/4HANA-EINFÜHRUNG	26
Kapitel 2		Kapitel 12	ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN DIENSTLEISTERN	27
STATUS UND PLANUNGEN ZUR EINFÜHRUNG VON S/4HANA	7	FAZIT UND AUSBLICK	30	
Kapitel 3		METHODIK	32	
TECHNISCHE MIGRATION VERSUS DIGITALE TRANSFORMATION	9	INTERVIEW MIT DEM STUDIENPARTNER.....	33	
Kapitel 4		UNTERNEHMENSPROFILE	36	
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			



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 vertriebllich 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 vonstatten geht. 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 Lizenzierung 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 ...

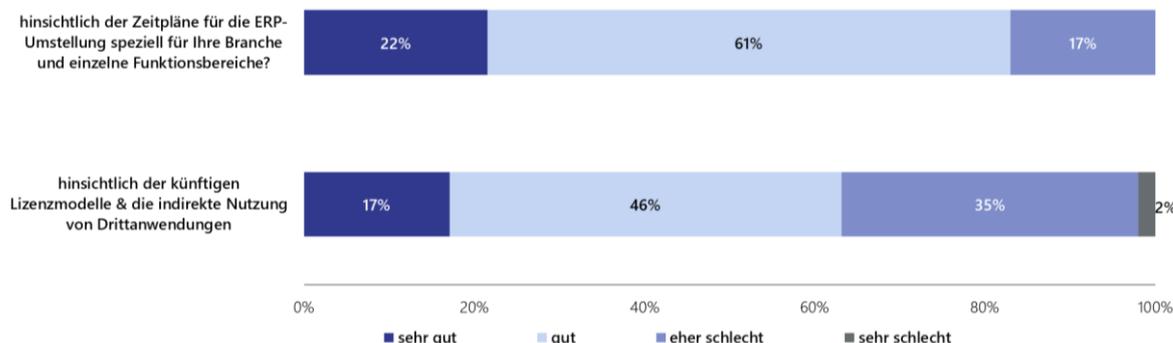


Abbildung 1: Frage: Wie fühlen Sie sich von der SAP hinsichtlich ERP-Umstellung auf die neue Version „S/4“ informiert? Skala von 1 = „sehr schlecht“ bis 4 = „sehr gut“; n = 152



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 Umsatzgrößen-

klasse 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

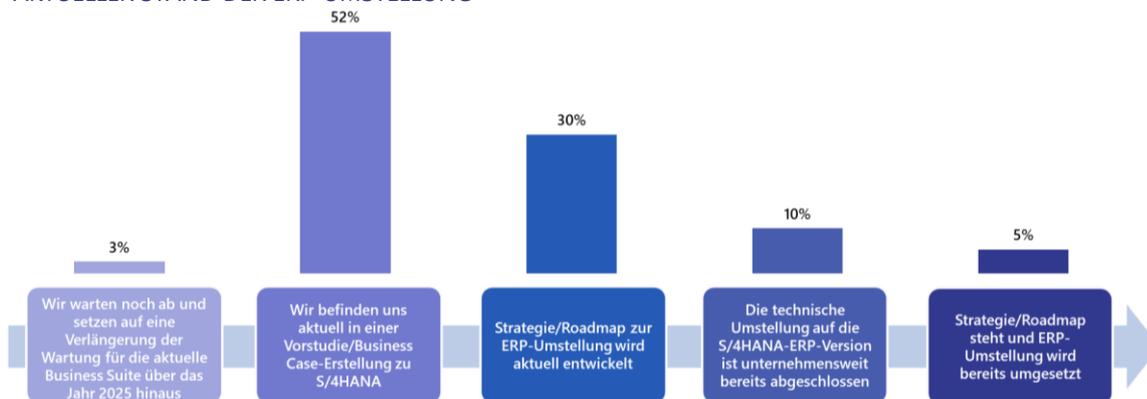


Abbildung 2: Frage: In welcher Phase befindet sich Ihr Unternehmen bei der Umstellung der bisherigen ERP-Systeme auf die neue ERP-Version von SAP? n = 153

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

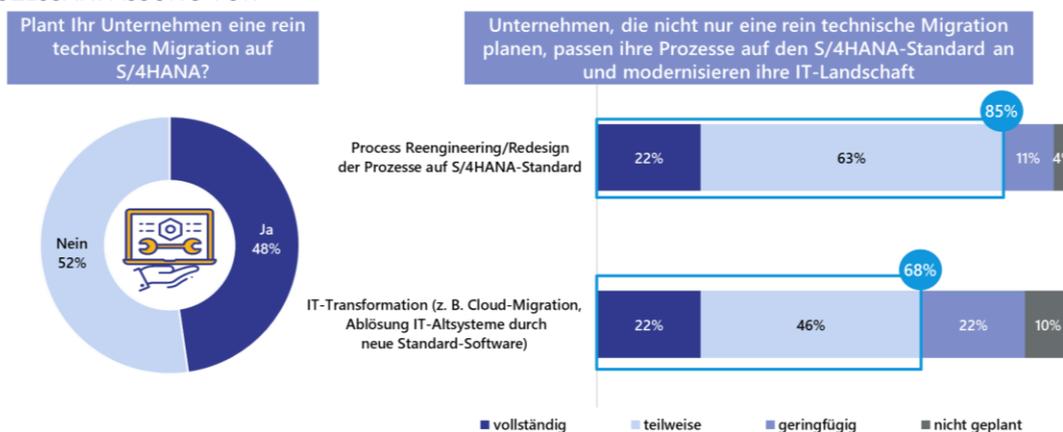


Abbildung 4: Fragen: Plant Ihr Unternehmen eine rein technische Migration von der aktuellen Business Suite auf die neue ERP-Version S/4HANA ohne Prozessanpassung? n = 132; Inwieweit ist im Rahmen der Umstellung auf S/4HANA eine Anpassung bzw. Neuausrichtung der Geschäfts- und IT-Prozesse in Ihrem Unternehmen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

Ablösung von IT-Eigenentwicklungen durch S/4Hana

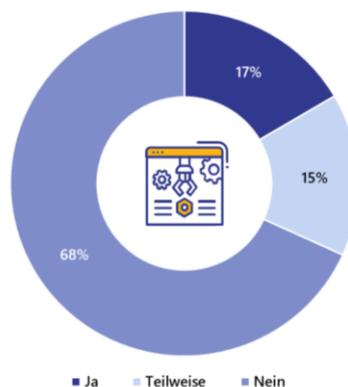


Abbildung 5: Frage: Plant Ihr Unternehmen neben der Migration von ERP 6.0 auf S/4HANA auch andere IT-Eigenentwicklungen und Altsysteme (Non-SAP-Systeme) durch S/4HANA abzulösen, um so die IT-Systemlandschaft weiter zu standardisieren? n = 151

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

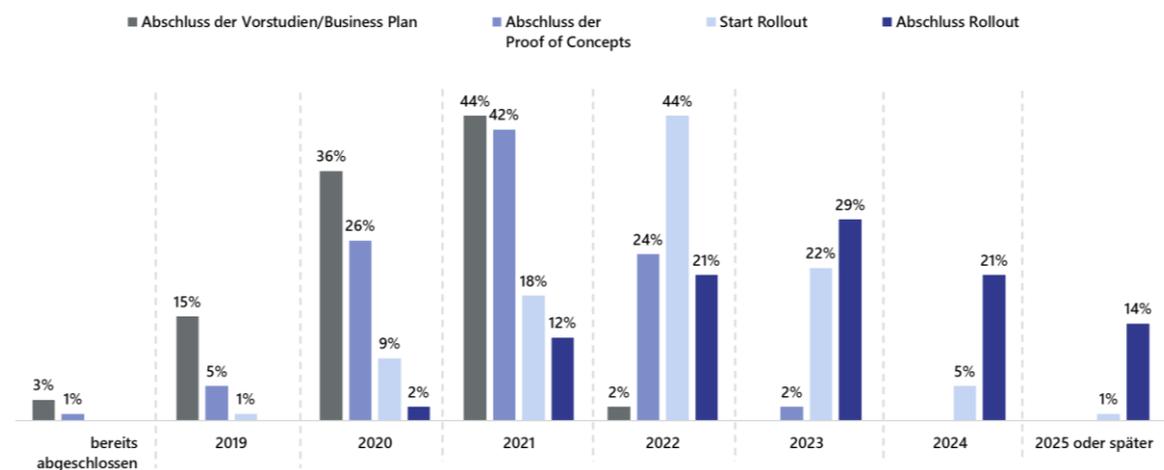


Abbildung 6: Frage: Welchen Zeitraum setzt Ihr Unternehmen für die S/4HANA-Transformation (technische Migration und Prozess-transformation) an? n = 131

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

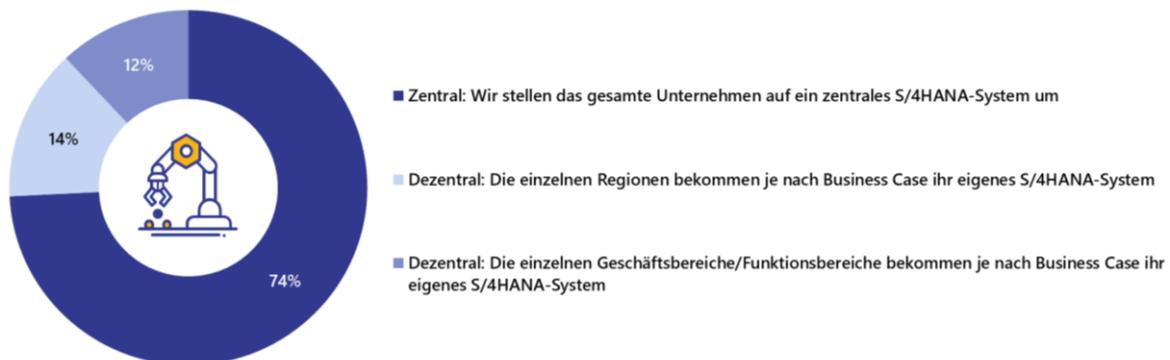


Abbildung 7: Frage: Welchen Plattformansatz präferiert Ihr Unternehmen bei der Umstellung auf S/4HANA? n = 152



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

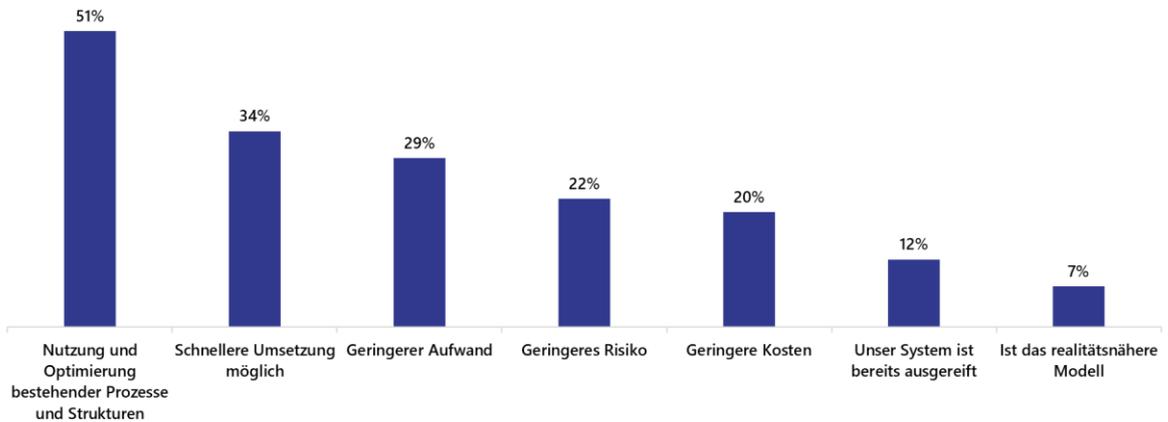


Abbildung 9: Frage: Was sind die drei wichtigsten Gründe, warum Sie sich für den Brownfield-Ansatz entschieden haben? Mehrfachnennung; n = 86

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

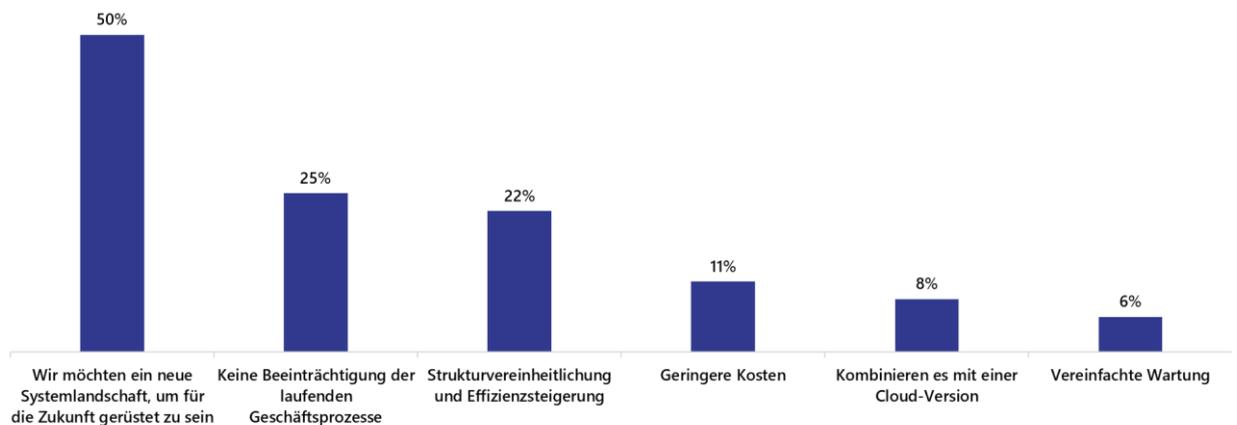


Abbildung 10: Frage: Was sind die drei wichtigsten Gründe, warum Sie sich für den Greenfield-Ansatz entschieden haben? Mehrfachnennung; n = 36



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

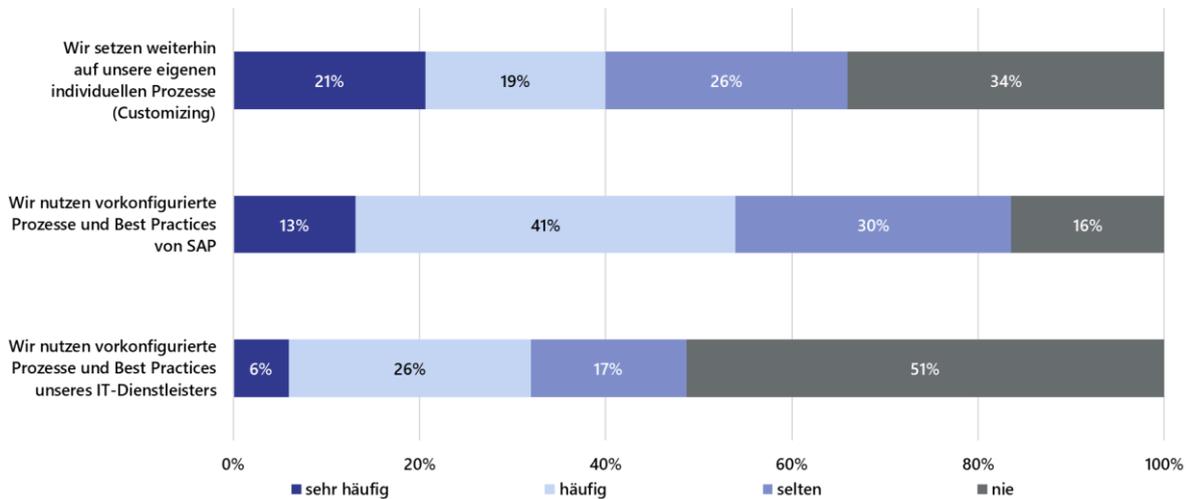


Abbildung 11: Frage: Welche(n) Implementierungsansatz/-ansätze nutzt bzw. plant Ihr Unternehmen bei der S/4HANA-Umstellung? Skala von 4 = „sehr häufig“ bis 1 = „nie“; n = 150



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

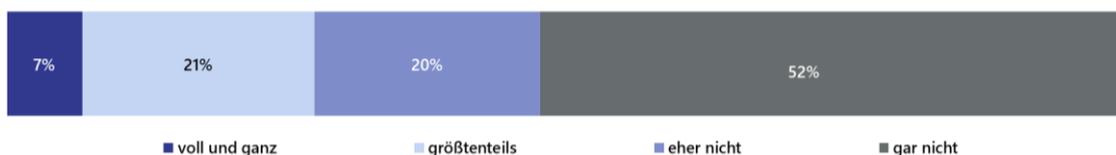


Abbildung 12: Inwieweit vertrauen Sie den Best Practices von SAP dahingehend, dass diese auch die Anforderungen Ihres Unternehmens abdecken? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „voll und ganz“; n = 151

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.



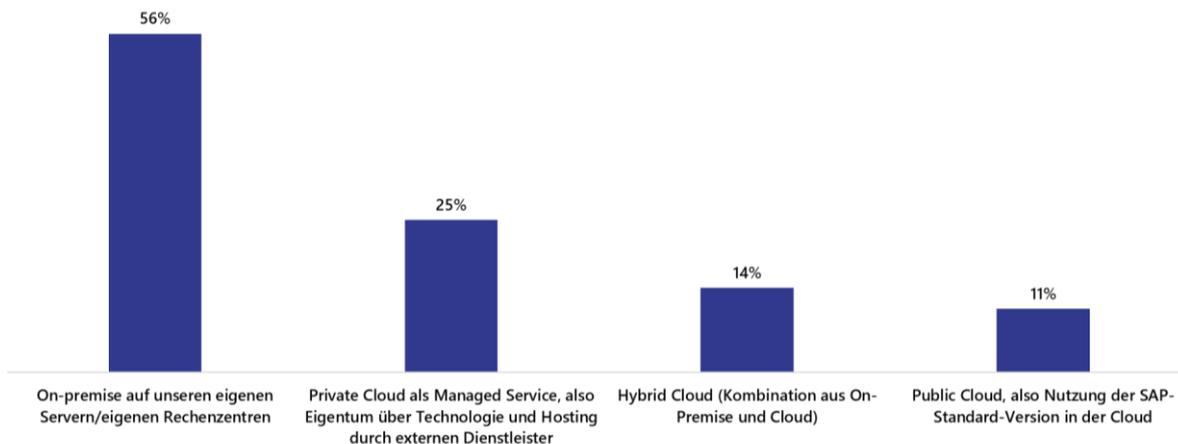
ON-PREMISE BLEIBT NOCH DAS BEVORZUGTE BEREITSTELLUNGSMODELL, DIE CLOUD GEWINNT ABER MIT EINER HOHEN GESCHWINDIGKEIT AN BEDEUTUNG


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 System Einführung 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 kundenzentrierte 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.

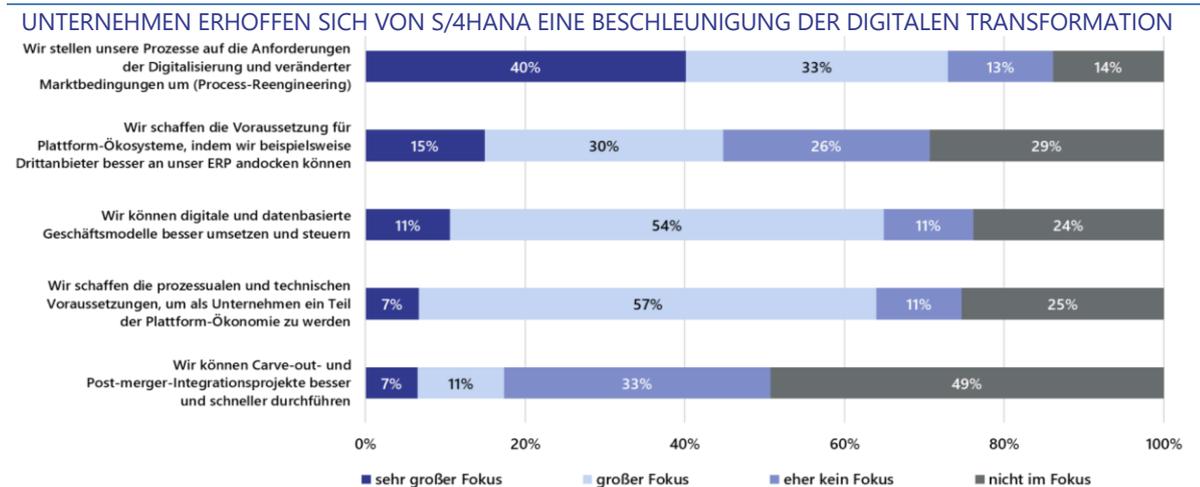


Abbildung 14: Frage: Welche Businesspotenziale sollen durch die S/4HANA-Transformation erzielt werden? Skala von 1 = „nicht im Fokus“ bis 4 „sehr großer Fokus“; n = 138



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

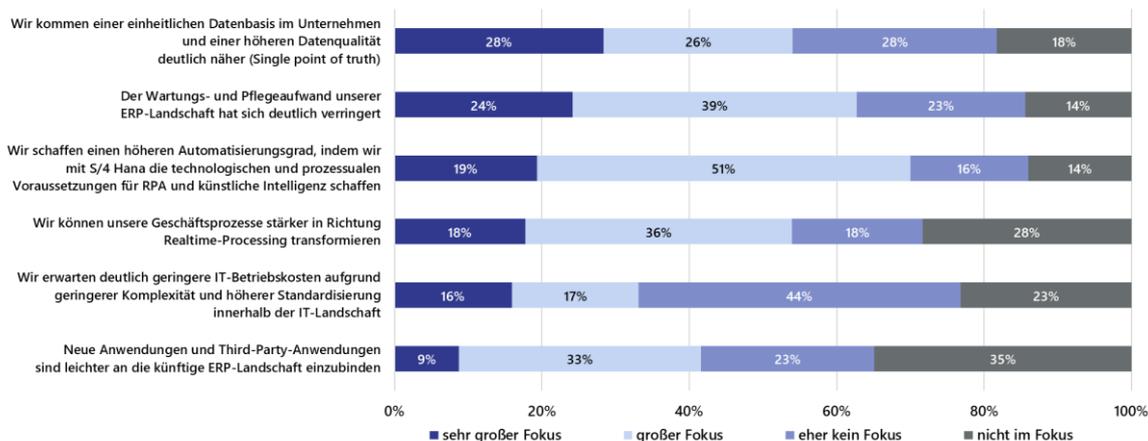


Abbildung 15: Frage: Welche der folgenden technologischen Potenziale verspricht sich Ihr Unternehmen als Ergebnis der S/4HANA-Umstellung? Skala von 1 = „nicht im Fokus“ bis 4 „sehr großer Fokus“; n = 148

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-Systemum-

gebung. 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

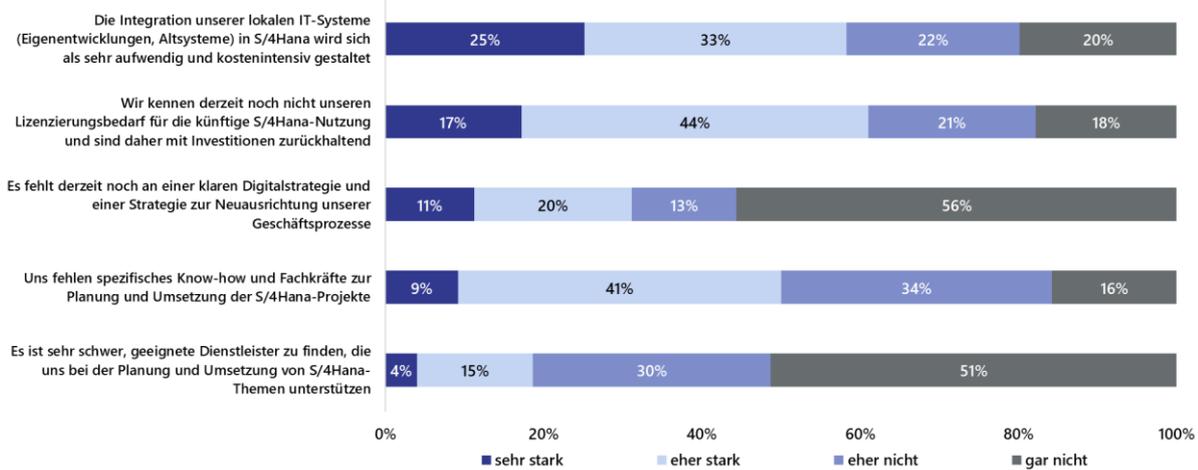


Abbildung 16: Frage: Welche der folgenden Themen erschweren in Ihrem Unternehmen die Umstellung auf S/4HANA? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 „sehr stark“; n = 149



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

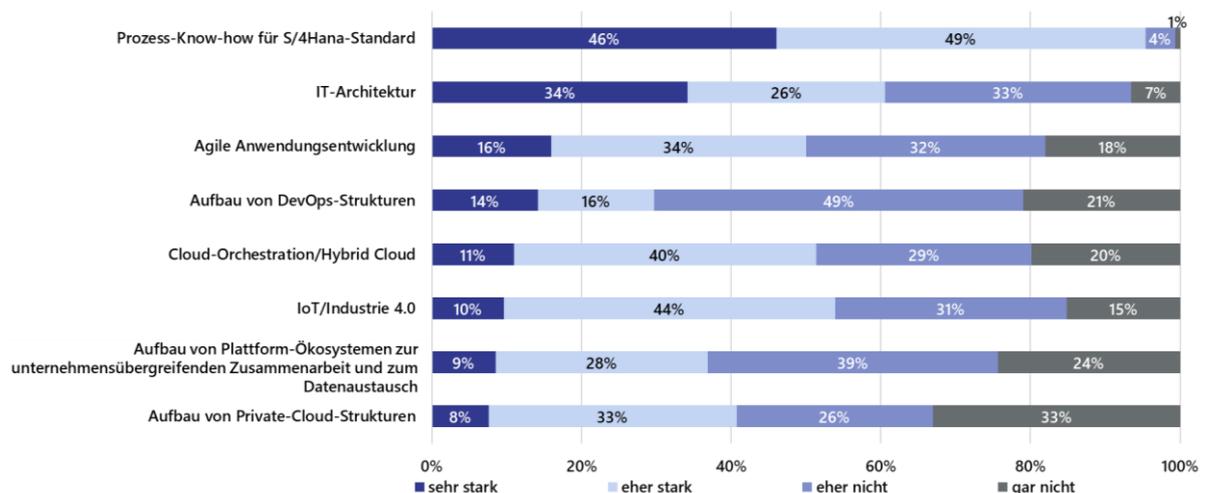


Abbildung 17: Frage: Welche Skills/Kompetenzen benötigt Ihr Unternehmen im Kontext der Umstellung auf die aktuelle ERP-Version „S/4HANA“? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 „sehr stark“; n = 146



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-Einführungsprojekte 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

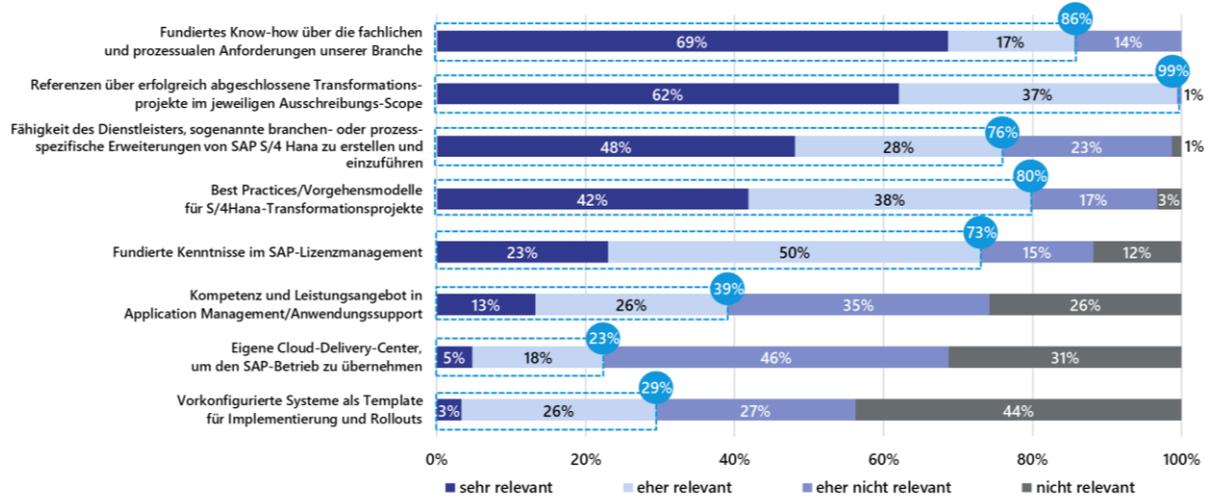


Abbildung 18: Frage: Welche der folgenden Anforderungen sind für Ihr Unternehmen bei der Auswahl von Beratungs- und IT-Dienstleistern für Projekte zur ERP-Umstellung relevant? n = 147

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.

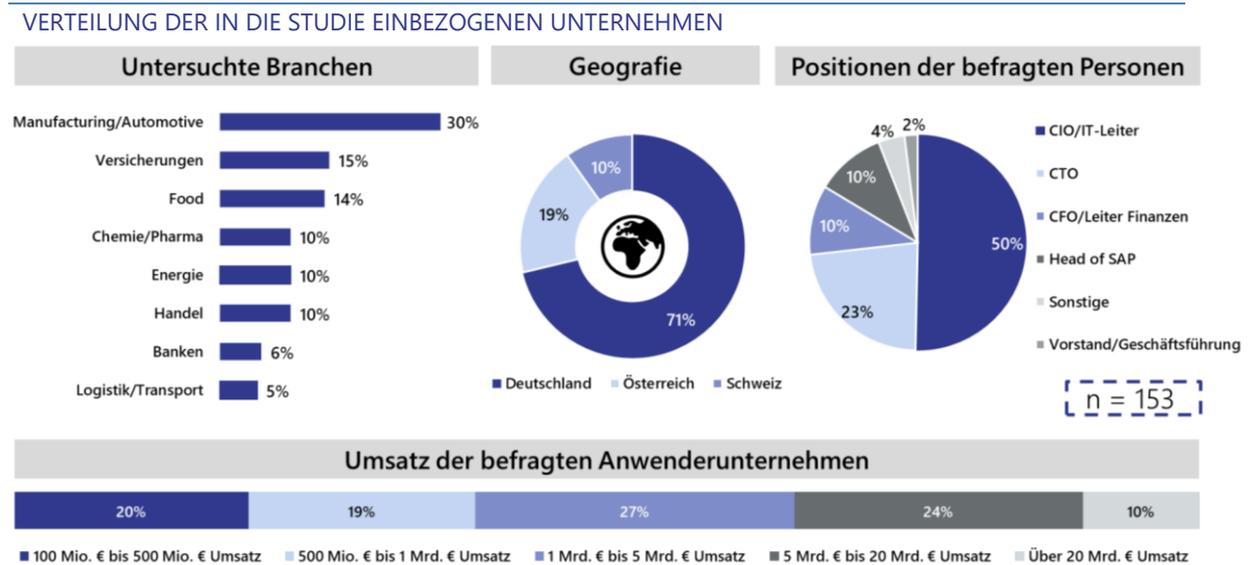


Abbildung 20: Verteilung des Samples

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, das 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 Beratungs-

kapazität 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 derzeit im Einsatz befindlichen Systems.



Unternehmensprofile

RÖDL CONSULTING

LÜNENDONK & HOSSFELDER



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 „Kümmere-Prinzip“. Mandanten haben einen festen Ansprechpartner, der dafür sorgt, dass das komplette Leistungsangebot von Rödl & Partner für den Mandanten optimal eingesetzt werden kann. Der „Kümmere“ 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/>



Lünendonk & Hossenfelder

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz³ 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@lunenendok.de

Internet: www.lunenendok.de

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@lunenendok.de
Internet: www.lunenendok.de

Erfahren Sie mehr unter
www.lunenendok.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