



SAP S/4HANA – Erfahrungen von Unternehmen in der DACH-Region

Eine aktuelle Marktstudie von PwC Risk Assurance
über Vorgehensweisen, Risiken und Chancen auf
dem Weg zu SAP S/4HANA.

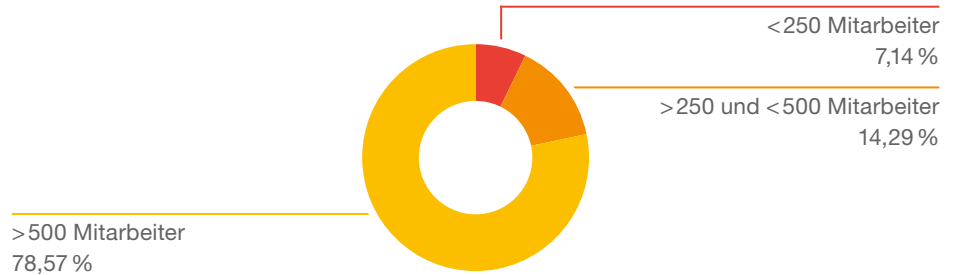
Vorwort

Am 31. Dezember 2027 ist Schluss – so lautet zumindest die aktuelle Planung von SAP. Ab dem Jahr 2028 will SAP den Standardsupport für die bekannte SAP Business Suite einstellen. Eine Umstellung auf SAP S/4HANA ist somit früher oder später unvermeidlich.

Unabhängig davon, ob eine On-Premise-Lösung (Betrieb im eigenen Rechenzentrum) oder eine Cloud-Lösung bevorzugt wird, für die absolute Mehrzahl der SAP-Anwender stellt dieser Wechsel die wohl größte Veränderung seit der Einführung ihres SAP ERP-Systems dar. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich in den nächsten Jahren großen Herausforderungen stellen müssen – Herausforderungen, die Risiken bergen, aber auch weitreichende Chancen mit sich bringen.

Mit dem vorliegenden Whitepaper möchten wir Sie zu einem über den aktuellen Stand der Vorbereitung bzw. der Umsetzung von Unternehmen, die wir zu diesem Thema befragt haben, informieren. Zum anderen erhalten Sie Einblick in die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Umstellung planen, vorbereiten und durchführen. Die befragten Unternehmen stammen aus Deutschland, Österreich und der

Abb. 1 Zusammensetzung der Studienteilnehmer nach Mitarbeiterzahl



Schweiz (DACH-Region). Im Zentrum unserer Befragung standen Aspekte wie Perspektiven und Erfolgsfaktoren, Herausforderungen sowie aktuelle Aktivitäten hinsichtlich der Einführung von SAP S/4HANA. Nicht zuletzt wollten wir auch herausfinden, inwieweit die Unternehmen die notwendigen Veränderungen als Chance für weitergehende Transformationen nutzen.

Unsere Analyse stützt sich auf die Aussagen von mehr als 50 mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen, die ein vielschichtiges Gesamtbild zeigen. Abgerundet wird dieses Whitepaper durch Fallbeispiele von Teilnehmern der Befragung, die den Umstieg auf SAP S/4HANA bereits vollzogen haben.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Unternehmensvertretern, die uns ihre Zeit gewidmet und ihren umfangreichen Erfahrungsschatz mit uns geteilt haben – ohne sie wäre dieses Whitepaper nicht möglich gewesen.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre!

Dr. Barbara Redlein
Partner, Risk Assurance Leader
PwC Österreich

Antoine Wüthrich
Partner
PwC Schweiz

Torsten Lechelt
Partner
PwC Deutschland

Der Umstieg auf SAP S/4HANA ist die größte Chance, aber auch die größte Herausforderung der letzten 20 Jahre.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
A Zusammenfassung	6
B Ausgangssituation	7
C Business Case	9
D Ziellandschaft	11
E Das Projekt: Organisation, Risiken und Herausforderungen	14
F Geschäftstransformation und Implementierungsstrategie	17
G Die Umsetzung: „Realise, deploy and run“	20
H Fallbeispiele	21
I Zur Methodik	22
Ihre Ansprechpartner	23

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Zusammensetzung der Studienteilnehmer nach Mitarbeiterzahl	3
Abb. 2 SAP-Erfahrung der befragten Personen in Jahren	7
Abb. 3 Umsatz der Unternehmen	7
Abb. 4 Budgetverantwortung der befragten Personen	7
Abb. 5 Zusammensetzung der Studienteilnehmer nach Projektphase	8
Abb. 6 Position der Studienteilnehmer – Managementebene	8
Abb. 7 Position der Studienteilnehmer – Bereichsebene	8

Abb. 8	Ergebnis des Business Case.....	9
Abb. 9	Alternativen zu SAP S/4HANA.....	9
Abb. 10	Kostentreiber	10
Abb. 11	Einsparpotenziale	10
Abb. 12	Welche branchenspezifischen Lösungen werden genutzt?	11
Abb. 13	Andere SAP-Produkte im Einsatz	12
Abb. 14	Geplante Nutzung von SAP-Produkten nach Umstieg auf S/4HANA	12
Abb. 15	Implementierungsstrategie: Single Vendor oder Best-of-Breed?.....	13
Abb. 16	Häufigkeit der genutzten SAP-Funktionalitäten.....	13
Abb. 17	Projektmatrix: Best-of-Breed vs. Single Vendor – Projektfortschritt bei der Implementierung von S/4HANA.....	14
Abb. 18	Hilfe bei der Projektdurchführung	15
Abb. 19	Veranschlagte Projektdauer	15
Abb. 20	Lücken im Know-how (Projekt abgeschlossen und S/4HANA bereits implementiert).....	15
Abb. 21	Lücken im Know-how (S/4HANA-Projekt in Umsetzung)	16
Abb. 22	Vorgehensweise (S/4HANA-Projekt in Umsetzung).....	16
Abb. 23	Vorgehensweise	16
Abb. 24	Künftige Gestaltung der Prozesse deren Projekt läuft	17
Abb. 25	Geschäftstransformation – S/4HANA bereits eingeführt.....	17
Abb. 26	Geschäftstransformation – Projekt läuft	18
Abb. 27	Implementierungsszenario	18
Abb. 28	Implementierungsszenario S/4HANA-Projekt.....	18
Abb. 29	Geplante Testphasen	20
Abb. 30	Durchgeführte Testphasen.....	20
Abb. 31	Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen	22
Abb. 32	Herkunftsländer der befragten Unternehmen.....	22

A Zusammenfassung

„SAP S/4HANA – stellen Sie rechtzeitig um!“ So könnte man das Ergebnis unserer in der DACH-Region durchgeführten Befragung zum Thema Umstellung auf SAP S/4HANA in einem Satz zusammenfassen. Kunden mit SAP ERP-Lösungen erhalten von SAP nach dem 31. Dezember 2027 laut aktueller Planung keinen Standard-support mehr. Eine Migration zu SAP S/4HANA On-Premise, S/4HANA Cloud oder eine andere ERP-Lösung ist unausweichlich. Insgesamt nahmen 56 Unternehmen, die sich bereits intensiver mit dem Thema beschäftigt haben, an der Befragung teil.

Faktor Zeit

47 % haben das Umstellungsprojekt bereits gestartet bzw. umgesetzt.

Obwohl bis zum 31. Dezember 2027, also bis der Standardsupport eingestellt wird, noch rund sieben Jahre bleiben, haben bereits 47 % der befragten Unternehmen das Umstellungsprojekt gestartet oder umgesetzt. Das ist nicht verwunderlich, denn rund 50 % der Unternehmen rechnen für die Umstellung mit einer Projektdauer von drei bis fünf Jahren oder sogar mehr als fünf Jahren.

Change-Management

75 % wollen ihre Prozesse standardisieren.

Die Umstellung auf S/4HANA ist ein weit umfangreicheres Projekt, als sich auf den ersten Blick vermuten lässt. Denn neben der Technologiekomponente steht bei den meisten Unternehmen auch das Veränderungsmanagement stark im Fokus. 75 % aller befragten Unternehmen wollen im Zuge der Umstellung ihre Prozesse standardisieren. Jene Unternehmen, die die Umstellung bereits durchgeführt haben, gaben unisono an, dass sie Prozessstandardisierungen vorgenommen haben.

Ressourcenplanung

70 % haben SAP-Implementierungspartner mit an Bord.

Zur Sicherstellung der Ressourcen greifen die Unternehmen, die mit der Umstellung bereits begonnen haben, zu 70 % auf SAP-Implementierungspartner zurück, 30 % holen sich Unterstützung für die fachliche Konzeption. Unter Berücksichtigung der verbleibenden Zeit für die Umstellung besteht daher das Risiko, dass die Zahl der verfügbaren qualifizierten Berater für die Umstellung knapp wird.

Kosten vs. Einsparungen

65 % rechnen mit jährlich wiederkehrenden Einsparungen.

Klar ist, dass die Umstellung auf S/4HANA mit wesentlichen Investitionen vonseiten der Unternehmen verbunden ist. Als größten Kostentreiber identifizieren 68 % aller Unternehmen den externen Aufwand für die Umstellung. Immerhin 65 % der Befragten rechnen aber nach der Umstellung mit jährlich wiederkehrenden Einsparungen. Zugleich rechnet mehr als die Hälfte der Unternehmen mit geringeren Prozesskosten.

B Ausgangssituation

Für das Design dieses Whitepapers haben wir einen qualitativen Ansatz gewählt. Das Ziel unserer Erhebung lag nicht darin, so viele Unternehmen wie möglich zu befragen, sondern möglichst Unternehmen, die sich bereits mit der Einführung von SAP S/4HANA auseinandergesetzt haben und uns dadurch besser über ihre Erfahrungen berichten können.

Insgesamt flossen die Antworten von 56 Unternehmen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz in unser Whitepaper ein. Was die Branchenzugehörigkeit betrifft, gehört die relative Mehrheit von 37,5 % der Firmen der Konsum- und Industriegüterbranche an, 14,3 % stammen aus dem Energiesektor und 10,7 % aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen. Weitere Details zur Branchenzugehörigkeit finden Sie im Kapitel zur Methodik.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (89,3 %) verzeichnet einen Jahresumsatz von mehr als 150 Millionen Euro; 78,6 % der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen mehr als 500 Mitarbeiter. Die befragten Personen können zu 80,4 % auf eine SAP-Erfahrung von mehr als elf Jahren verweisen; bei 53,6 % sind es sogar mehr als 15 Jahre. 78,6 % der Antwortgeber tragen zudem Budgetverantwortung.

80 % der befragten Personen haben mehr als elf Jahre SAP-Erfahrung, **79 %** tragen Budgetverantwortung.

Abb. 2 SAP-Erfahrung der befragten Personen in Jahren

Wieviele Jahre SAP-Erfahrung haben Sie?

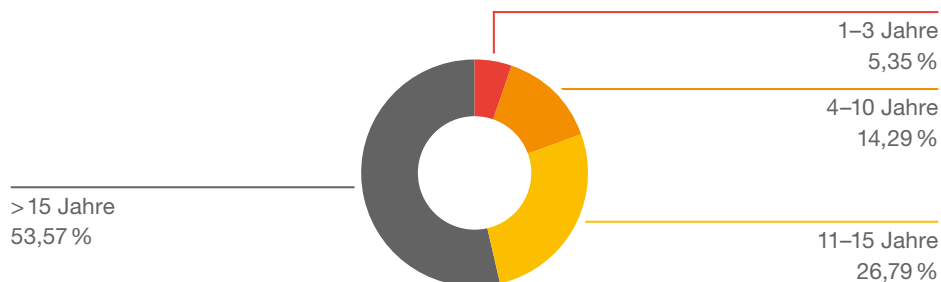


Abb. 3 Umsatz der Unternehmen

Welchen jährlichen Umsatz hat Ihr Unternehmen?

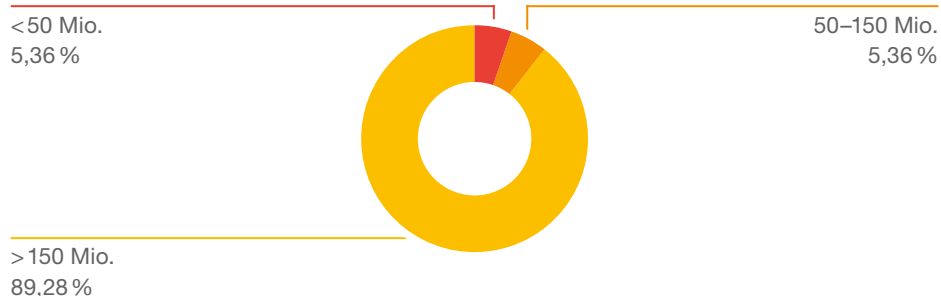
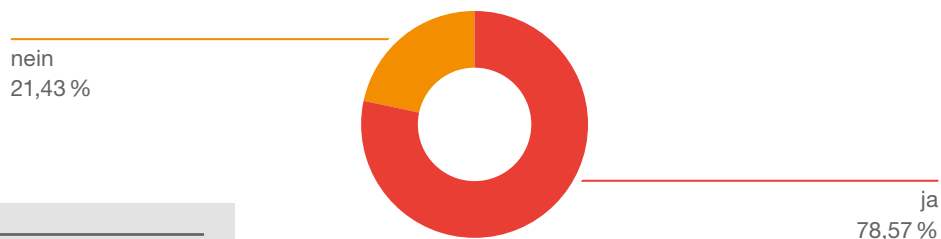


Abb. 4 Budgetverantwortung der befragten Personen

Tragen Sie Budgetverantwortung?



47 % der Teilnehmer haben ein Einführungsprojekt gestartet bzw. bereits umgesetzt.

Der Anteil der Unternehmen, die das Einführungsprojekt bereits gestartet bzw. umgesetzt haben, macht 47 % aus. Mehrheitlich befanden sich diese Unternehmen zwar noch in der Vorbereitungs- und Konzeptionsphase, aber fünf der befragten Unternehmen setzten die Einführung gerade um bzw. waren damit zum Zeitpunkt der Befragung (April bis September 2019) fertig. In knapp 51 % der Unternehmen war das Projekt noch nicht gestartet. Angesichts der Dauer, mit der die Befragten für das Einführungsprojekt rechnen, überrascht das Ergebnis: Immerhin gaben 50 % der Befragten an, mit einer Projektdauer von drei bis fünf Jahren bzw. mehr als fünf Jahren zu rechnen (mehr dazu im Kapitel zur Projektorganisation).

Vor dem Hintergrund des aktuellen Plans von SAP, ab 2028 eine Wartung nur noch bei Abschluss eines erweiterten Wartungsvertrags gegen zusätzliches Entgelt anzubieten, und der Aussicht, dass das Risiko eines Mangels an externen Beratern besteht, dürfte sich die Strategie der Early Adopters als richtig erweisen. Zu berücksichtigen ist, dass die Möglichkeit der Early Adoption nicht bei allen Unternehmen gegeben war, z. B. aufgrund von Einschränkungen hinsichtlich des verfügbaren Funktionsumfang in frühen S/4HANA Releases bzw. der Verfügbarkeit von branchenspezifischen Komponenten.

Abb. 5 Zusammensetzung der Studienteilnehmer nach Projektphase

In welcher Phase der Einführung von SAP S/4HANA befinden Sie sich derzeit?

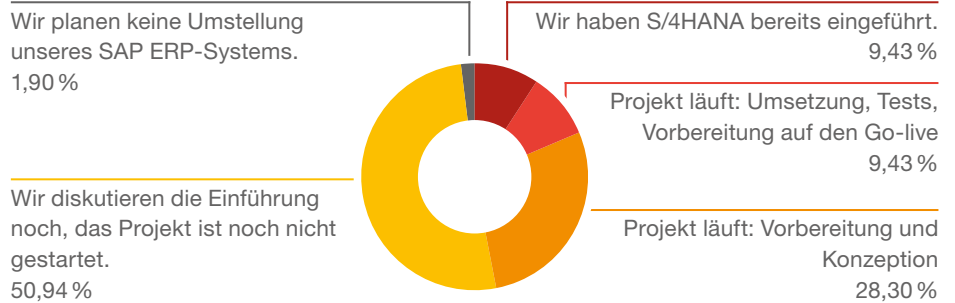


Abb. 6 Position der Studienteilnehmer – Managementebene

Auf welcher Managementebene sind Sie derzeit tätig?

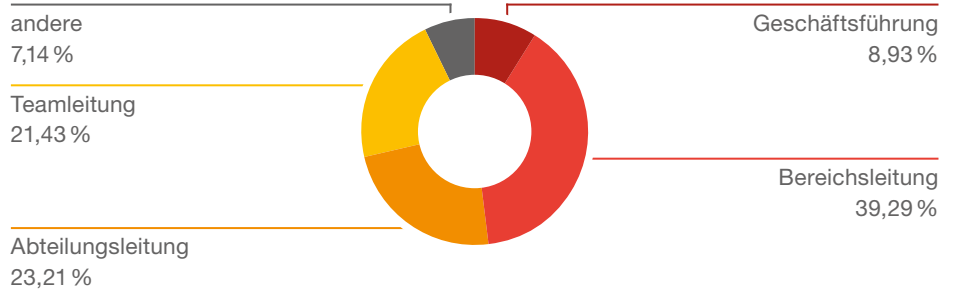
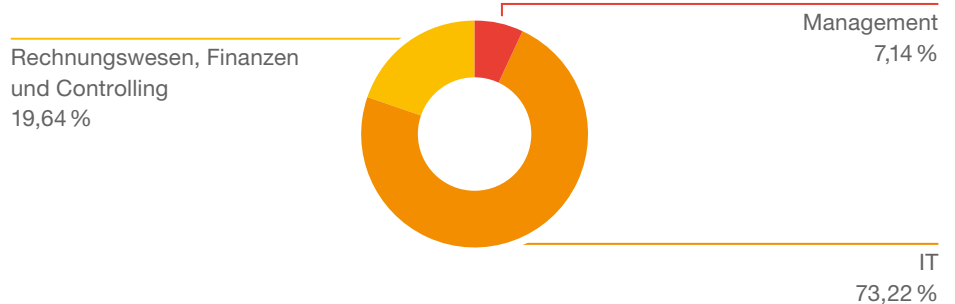


Abb. 7 Position der Studienteilnehmer – Bereichsebene

In welchem Bereich sind Sie derzeit tätig?



Zuständigkeit

Das Thema SAP S/4HANA-Einführung ist häufig bei der jeweiligen Bereichsleitung (39,3 %) bzw. bei der Abteilungsleitung (23,2 %) angesiedelt. Was den fachlichen Hintergrund betrifft, so

gaben mehr als 73 % der Befragten an, aus dem Bereich IT zu stammen, weitere 19,6 % gehören dem Bereich Rechnungswesen, Finanzen und Controlling an. Immerhin rund 7 % zählen zum Management selbst.

C Business Case

SAP ERP-Lösungen sind mittlerweile in Unternehmen jeder Größe vertreten. Die Komplexität der Systeme und die damit verbundenen Kosten hängen dabei stark von den Anforderungen des jeweiligen Unternehmens ab. Die Umstellung auf SAP S/4HANA erfordert in der Regel Investitionen in wesentlicher Höhe.

Business Case – ja oder nein?

Vor diesem Hintergrund sind wir der Frage nachgegangen, ob die befragten Unternehmen einen Business Case für oder gegen eine Einführung bzw. Umstellung auf SAP S/4HANA erstellt haben. 34,7 % der Unternehmen hatten einen solchen Business Case erstellt und bei 82,4 % von diesen – also bei mehr als vier Fünfteln – fiel dieser positiv aus.

Interessantes Detail: Von den 14 Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 150 Millionen Euro, die einen Business Case erstellt hatten, gaben elf an, dass ihr Business Case positiv ausgefallen ist, bei den drei anderen war das Ergebnis negativ. Die Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 150 Millionen Euro, die einen Business Case erstellt hatten, gaben hingegen zu 100 % an, dass die Berechnung zur Einführung von SAP S/4HANA positiv ausfiel.

Betrachtet man das Thema Business Case differenzierter, so ergibt sich folgendes Bild: Rund 29 % der Unternehmen, die einen Business Case erstellt haben, erklärten, dass bei ihnen keine Alternativen evaluiert

wurden oder werden. 47 % sagten aus, dass Alternativen evaluiert wurden, die Entscheidung aber zugunsten von S/4HANA ausfiel. Ein knappes Viertel der Antwortgeber erklärte, dass Alternativen evaluiert wurden und die Entscheidung noch aussteht.

Ausschlaggebend für die Entscheidungsfindung ist nicht zuletzt die Verfügbarkeit von Ressourcen und Branchenlösungen, die eine reibungslose Einführung bzw. Umstellung auf S/4HANA garantieren.

23,5 % der Unternehmen mit Business Case haben noch keine Entscheidung für die Umstellung auf SAP S/4HANA getroffen.

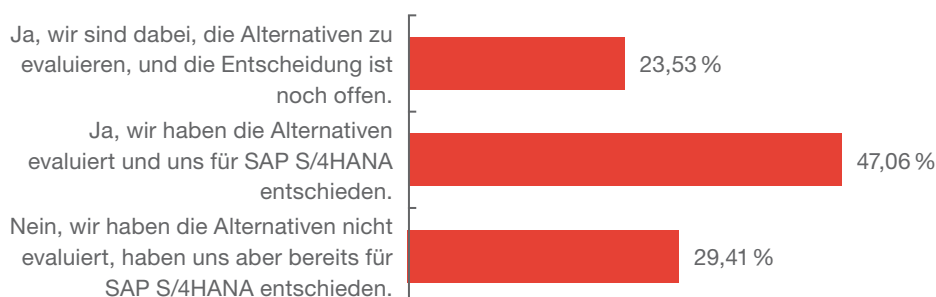
Abb. 8 Ergebnis des Business Case

Ist der Business Case für SAP S/4HANA positiv ausgefallen?
(nur Unternehmen, die einen Business Case erstellt haben)



Abb. 9 Alternativen zu SAP S/4HANA

Haben Sie die Alternativen zu SAP S/4HANA evaluiert?
(nur Unternehmen, die einen Business Case erstellt haben)

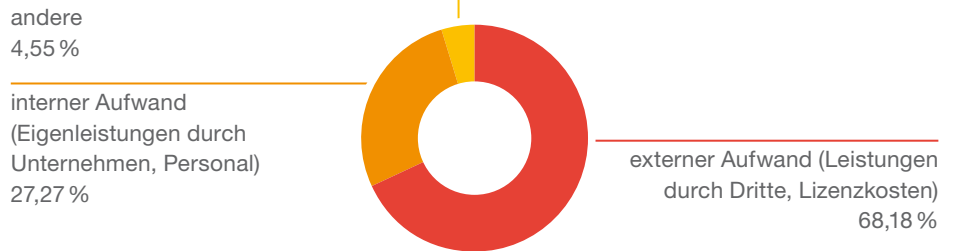


Größter Kostentreiber

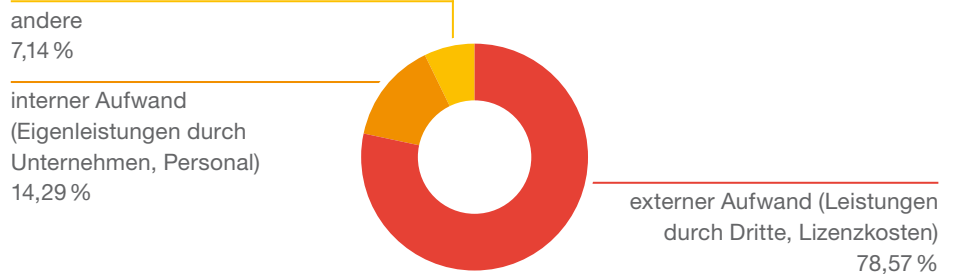
Die Verfügbarkeit externer Ressourcen, vor allem im Bereich Beratung, gilt schon jetzt als kritischer Erfolgsfaktor für die Umstellung. Tatsächlich bereiten die externen Ressourcen bzw. die Kosten dafür allen Befragten das meiste Kopfzerbrechen. So sehen 68,2 % der befragten Unternehmen darin den Hauptkostentreiber der Umstellung. Bei jenen Unternehmen, die einen Business Case erstellt haben, fällt die Diagnose noch nüchterner aus: Sie sehen den externen Aufwand sogar zu 78,6 % als hauptsächlichen Kostentreiber. Um die Kosten einigermaßen im Griff zu behalten, scheint es daher angebracht, sich die benötigten externen Ressourcen rechtzeitig zu sichern.

Abb. 10 Kostentreiber

Was sind die Haupttreiber des Aufwands für die Systemtransformation zu S/4HANA? (alle Unternehmen)



(nur Unternehmen, die einen Business Case erstellt haben)



65,2 % aller Unternehmen rechnen mit jährlich wiederkehrenden Einsparungen.

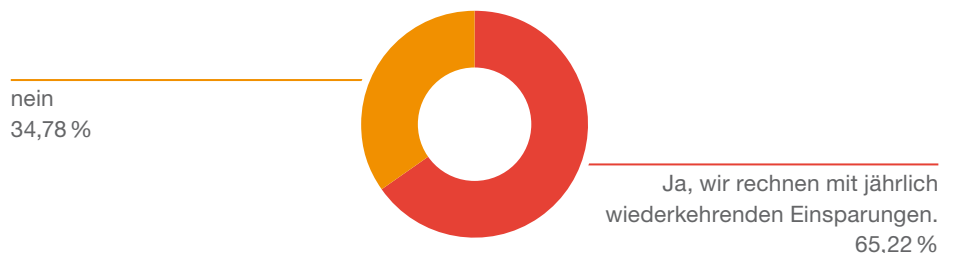
Einsparpotenziale

Demgegenüber stehen mögliche Einsparungen, die sich die befragten Unternehmen von der Einführung erhoffen. 65,2 % rechnen mit jährlich wiederkehrenden Einsparungen. Mehr als die Hälfte (51,7 %) geht dabei von gesenkten Prozesskosten aus. Rund 27 % aller Befragten rechnen mit einem geringeren Betriebsaufwand und jeweils etwas mehr als

10 % nehmen an, dass die jährlich wiederkehrenden Einsparungen sich in Schulung und Support bzw. in anderen Bereichen niederschlagen werden. Betrachtet man nur die Erwartungen der Unternehmen mit einem Business Case, so fallen diese bescheidener aus: 53,3 % rechnen mit Einsparungen und 42,8 % von ihnen sehen diese bei den Prozesskosten.

Abb. 11 Einsparpotenziale

Rechnen Sie mir Einsparungen durch die Umstellung auf SAP S/4HANA bzw. auf ein Alternativsystem?



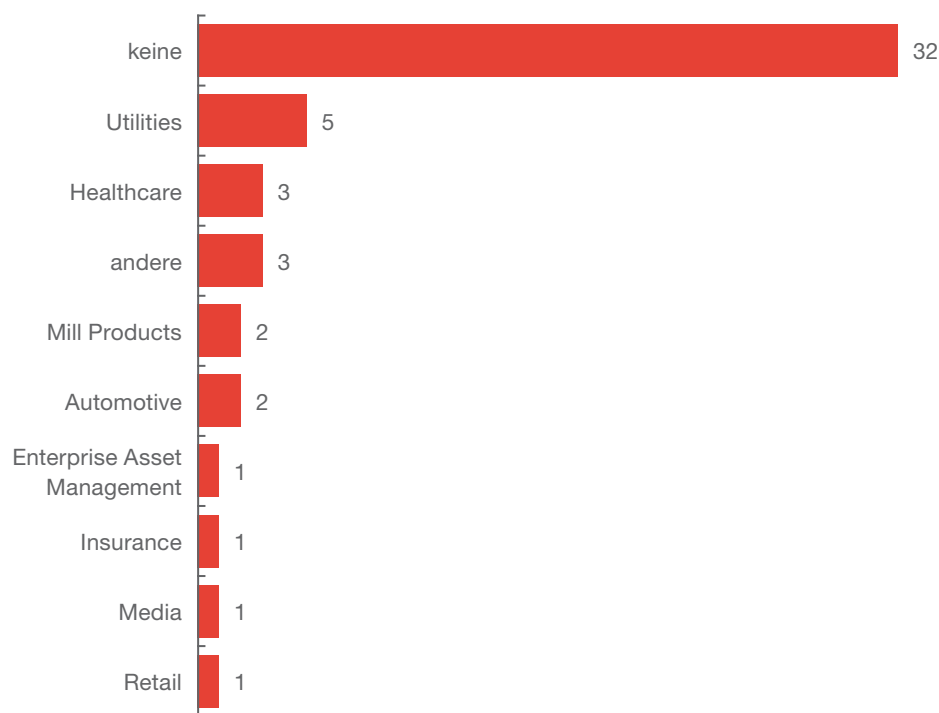
D Ziellandschaft

Wohin soll die Reise gehen, wenn ein Unternehmen auf SAP S/4HANA umstellt? Welche SAP-Funktionalitäten kommen zum Einsatz, welche anderen SAP-Produkte werden genutzt und welche dieser Produkte

bzw. Funktionalitäten sollen auch nach der Einführung der neuen ERP-Software von SAP zur Verfügung stehen? Wie also sieht die Ziellandschaft nach einem Umstieg auf SAP S/4HANA aus?

Abb. 12 Welche branchenspezifischen Lösungen werden genutzt?

Welche branchenspezifische SAP-Lösung verwendet das Unternehmen, in dem Sie tätig sind derzeit?



Nach dem Umstieg auf SAP S/4HANA wollen die Unternehmen verstärkt auch andere SAP-Produkte einsetzen.

Istzustand und Vorhaben

Neben den 9,4 % der Befragten, die bereits S/4HANA nutzen, ist bei 86,8 % der befragten Unternehmen derzeit eine SAP ERP-6.0-Lösung im Einsatz, weitere 3,8 % verwenden eine andere SAP-Lösung. Was branchenspezifische Lösungen betrifft, zeigt sich, dass die Mehrzahl der Unternehmen (62,75 %) keine Branchenlösung einsetzt.

Auf die Frage, welches branchenspezifische Modul für den Umstieg auf S/4HANA ausschlaggebend ist, wurde am häufigsten Utilities (IS-U) bzw. Healthcare (IS-H) genannt. Die rechtzeitige Bereitstellung dieser Module in der erforderlichen Qualität wird als geschäftskritischer Faktor betrachtet.

Das meistgenutzte SAP-Cloud-Produkt ist aktuell SAP SuccessFactors mit 21 Nennungen (Abb. 13). Nach dem Umstieg wollen die Unternehmen weitere SAP Cloud-Produkte nutzen. Hier liegt auch SAP SuccessFactors vorn, eine Lösung, die 25 Unternehmen nutzen wollen. SAP Ariba ist derzeit in sieben Firmen im Einsatz und soll zukünftig in zehn Unternehmen genutzt werden (mehr dazu in Abb. 13 und 14).

Abb. 13 Andere SAP-Produkte im Einsatz

Welche anderen SAP-Produkte verwendet das Unternehmen in dem Sie tätig sind derzeit?

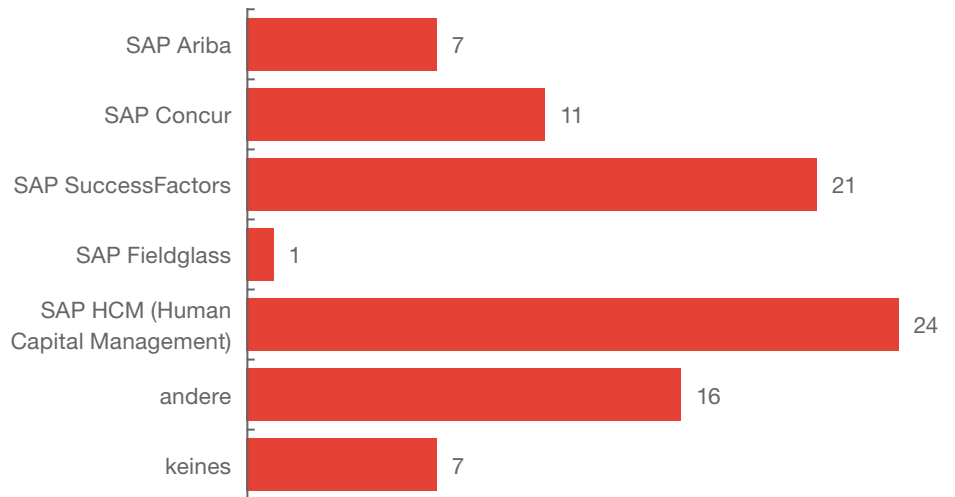
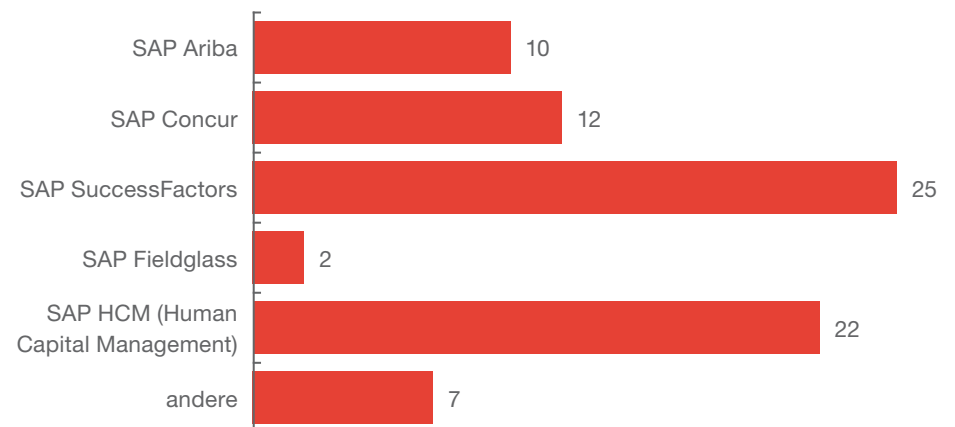


Abb. 14 Geplante Nutzung von SAP-Produkten nach Umstieg auf S/4HANA

Welche SAP-Produkte wollen Sie nach der Umstellung auf S/4HANA (weiterhin) nutzen?



Implementierungsstrategie

Was die Implementierungsstrategie von S/4HANA bzw. einem Alternativsystem betrifft, setzt die absolute Mehrheit der Unternehmen (60,9 %) auf den Best-of-Breed-Ansatz, wobei das für die meisten trotzdem „SAP first“ bedeutet. 28,3 % bevorzugen die Single-Vendor-Strategie, wobei auch hier auf SAP gesetzt wird (Abb. 15).

Allgemein lässt sich feststellen, dass Unternehmen mit dem Best-of-Breed-Ansatz in Summe mehrere Softwarelösungen nutzen. Bei Single-Vendor-Unternehmen ist erwartungsgemäß weniger Drittsoftware im Einsatz.

Hinsichtlich der Nutzung der SAP-Funktionalitäten gab nahezu jedes befragte Unternehmen an, das Modul Finanzwesen zu nutzen, gefolgt von den Modulen Beschaffung und Logistik (mehr dazu in Abb. 16).

Die absolute Mehrheit der Unternehmen verfolgt den Best-of-Breed-Ansatz „SAP first“.

Abb. 15 Implementierungsstrategie: Single Vendor oder Best-of-Breed?

Single Vendor vs. Best-of-Breed. Auf welche Strategie setzt Ihr Unternehmen bei der Implementierung von SAP S/4HANA bzw. eines Alternativsystems?

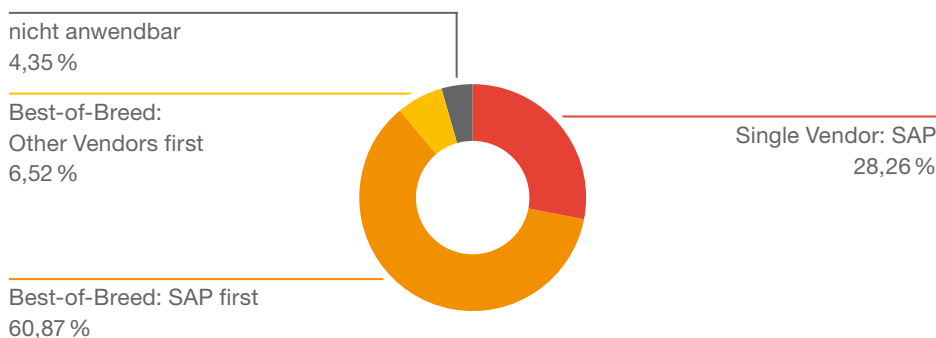
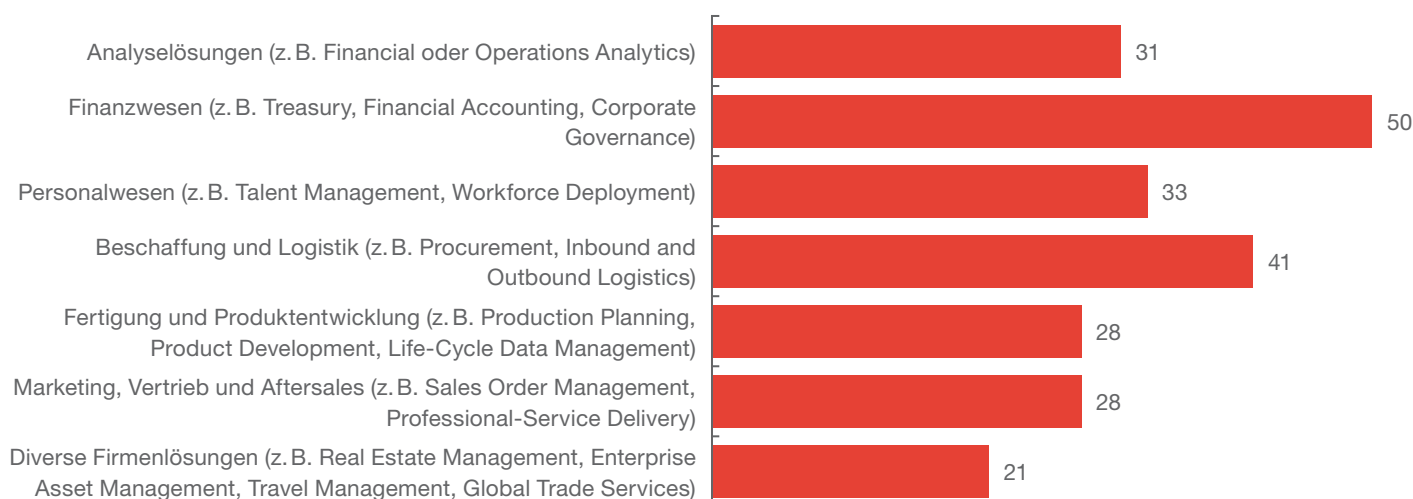


Abb. 16 Häufigkeit der genutzten SAP-Funktionalitäten

Welche SAP-Funktionalitäten verwendet das Unternehmen, in dem Sie zurzeit tätig sind?



E Das Projekt: Organisation, Risiken und Herausforderungen

Wie bereits angeführt, verfolgt die Mehrheit der befragten Unternehmen eine Best-of-Breed-Strategie. Diese Unternehmen sind in puncto Projektfortschritt bei der Umstellung auf SAP S/4HANA deutlich weiter als jene, die die Single-Vendor-Strategie verfolgen (Abb. 17). Mehr als 64 % der Unternehmen, die den Best-of-Breed-Ansatz mit „SAP first“ verfolgen, haben mit der Umstellung auf S/4HANA begonnen bzw. haben diese bereits vollzogen. Von den Unternehmen, die den Single-Vendor-Ansatz verfolgen, haben erst 23 % mit dem Projekt begonnen. Die Vermutung liegt nahe, dass Unternehmen mit einer heterogenen Landschaft früher mit der

Umstellung anfangen, da das Umfeld bei ihnen komplizierter ist und sie mehr Schnittstellen berücksichtigen müssen.

Externe Ressourcen gefragt

Für die Umsetzung des Projekts setzt die absolute Mehrheit jener Unternehmen, die die Best-of-Breed-Strategie wählen (exklusive der Unternehmen, die S/4HANA bereits eingeführt haben), auf die Hilfe von SAP-Implementierungspartnern (54 %). Weitere 21 % wollen sich Unterstützung für die fachliche Konzeption sichern. Das korreliert mit den Antworten jener fünf Unternehmen, die S/4HANA bereits eingeführt haben: Vier von ihnen

Alle Unternehmen, die S/4HANA einführen oder eingeführt haben, greifen im Projekt auf externe Ressourcen zurück.

hatten einen Implementierungspartner an Bord. Auch Unternehmen, die die Single-Vendor-Strategie verfolgen und bereits ein Projekt initiiert haben, setzen auf SAP-Implementierer bzw. auf Unterstützung bei der fachlichen Konzeption. Es lässt sich also festhalten, dass die Hilfe von SAP-Implementierungspartnern unabhängig von der gewählten Implementierungsstrategie in Anspruch genommen wird. 70 % jener Befragten, bei denen das Projekt bereits läuft, greifen auf SAP-Implementierungspartner zurück, 30 % holen sich Unterstützung für die fachliche Konzeption. Auch jene Unternehmen, die S/4HANA bereits implementiert haben, griffen auf

Abb. 17 Projektmatrix: Best-of-Breed vs. Single Vendor – Projektfortschritt bei der Implementierung von S/4HANA

Strategie	Best-of-Breed: SAP first		Single Vendor: SAP	
	gesamt	%	gesamt	%
Einführung wird noch diskutiert	10	35,71	10	76,93
Projekt läuft: Vorbereitung und Konzeption	11	39,29	2	15,38
Projekt läuft: Umsetzung	3	10,71	1	7,69
Einführung ist erfolgt	4	14,29	0	0,00
Umstellung ist nicht geplant	0	0,00	0	0,00
Summe	28	100,00	13	100,00

Die Einführung von SAP S/4HANA wird vielfach genutzt, um im Vorfeld Bereinigungen bei Daten, Programmen und Berechtigungen vorzunehmen.

externe Ressourcen zurück (Abb. 18). Angesichts dieser Zahlen sehen wir für künftige Umstellungsprojekte einen Mangel an verfügbaren qualifizierten Beratern als realistisches Risiko-szenario.

Der Faktor Zeit

Was die Dauer der Umstellung betrifft – ohne dabei zwischen den gewählten Strategien zu unterscheiden –, veranschlagen 45 % der befragten Unternehmen mit laufenden Projekten ein bis drei Jahre, 15 % rechnen sogar mit mehr als fünf Jahren, was der Dauer einer Neueinführung entspricht (Abb. 19). Bei den letztgenannten 15 % befindet sich das Projekt in der Phase der Umsetzung. Unternehmen, die S/4HANA bereits eingeführt haben, hatten zu gleichen Teilen (50 %) eine Projektdauer von einem Jahr bzw. von einem bis drei Jahre veranschlagt. Differenziert nach Strategie rechnen bei den Unternehmen mit Single-Vendor-Strategie, deren Projekt bereits läuft, 25 % mit einer Umsetzungsdauer von ein bis drei Jahren und 75 % mit einer Dauer von drei bis fünf Jahren. Bei den Unternehmen mit Best-of-Breed-Ansatz rechnet die Hälfte mit einer Dauer von ein bis drei Jahren und 35 % mit drei bis fünf Jahren.

Vorbereitung

Nach den vorbereitenden Tätigkeiten befragt, steht bei nahezu allen Unternehmen, deren Projekt bereits angelaufen ist, die Entfernung überflüssiger Datenbestände, etwa bei den Stammdaten, im Fokus. 90 % der Unternehmen haben eine solche Tätigkeit geplant. Auch bei jenen Unternehmen, die S/4HANA bereits eingeführt haben, hatte die Bereinigung der Datenbestände in der Vorbereitungsphase oberste Priorität. Ebenso häufig nannten diese Unternehmen die Bereinigung von selten oder nie genutzten Programmen und Funktionalitäten sowie Aufgaben im Bereich Security und Compliance wie die Bereinigung der Berechtigungen. Etwas anders fiel das Ergebnis bei den Unternehmen aus, die noch mitten im Projekt stecken: Für sie ist Bereinigung der Programme

Abb. 18 Hilfe bei der Projektdurchführung

Wie haben Sie Ihr SAP S/4HANA-Umsetzungsprojekt durchgeführt? (nur Unternehmen, die S/4HANA bereits eingeführt haben)

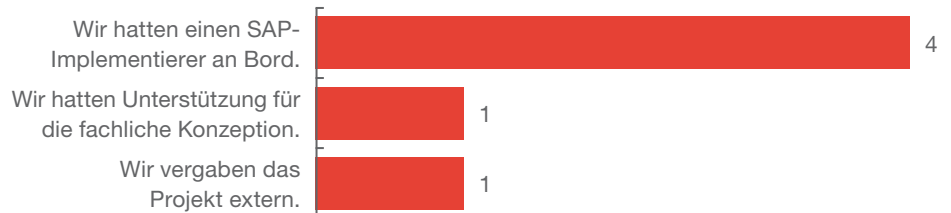
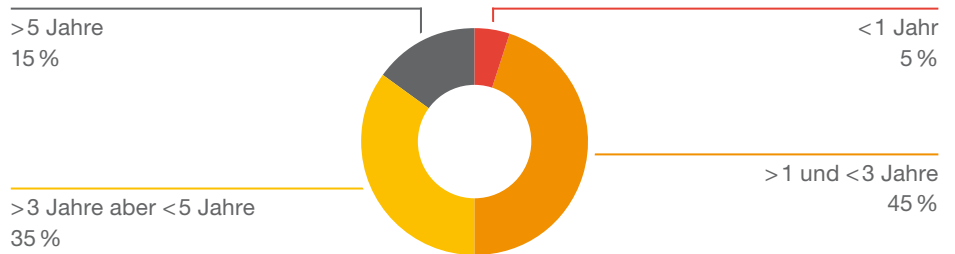


Abb. 19 Veranschlagte Projektdauer

Wie viel Zeit haben Sie für die Implementierung von SAP S/4HANA geplant? (nur Unternehmen, deren Projekt läuft)



zwar ebenfalls eine Toppriorität (80 %), nicht jedoch die Aufgaben im Bereich Security und Compliance; dieser Aspekt wurde nur von etwa der Hälfte erwähnt. Interessant in diesem Zusammenhang: Nahezu alle Unternehmen, die das Projekt bereits umgesetzt haben, erkannten beim Thema Berechtigungen Lücken in ihrem Know-how. Diese konnten sie mit externer Hilfe schließen.

Ebenso häufig wurden Lücken in der Konzeption, im Customising, in der Implementierung und Migration angeführt (Abb. 20). Unternehmen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in einer fortgeschrittenen Projektphase befanden, erkannten im Customising ebenfalls große Lücken, die sie mit externer Unterstützung schließen wollten. Lücken in den Konzepten nannten sie (noch) nicht (Abb. 21).

Abb. 20 Lücken im Know-how (Projekt abgeschlossen und S/4HANA bereits implementiert)

In welchen Bereichen sahen Sie Lücken im Know-how und mussten deswegen auf externe Unterstützung vertrauen? (nur Unternehmen, die S/4HANA bereits eingeführt haben)

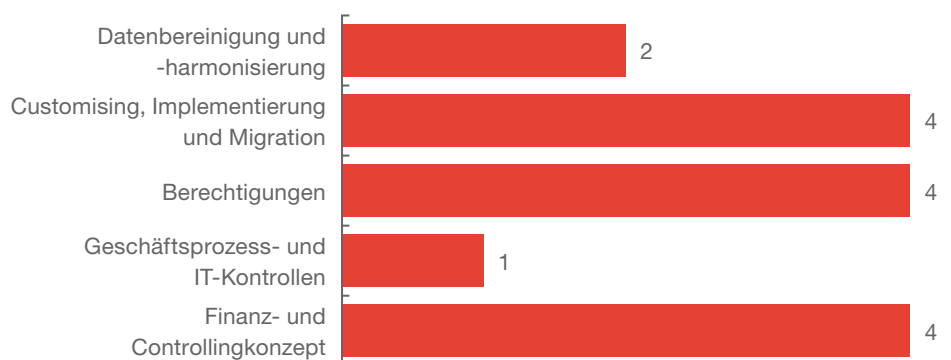
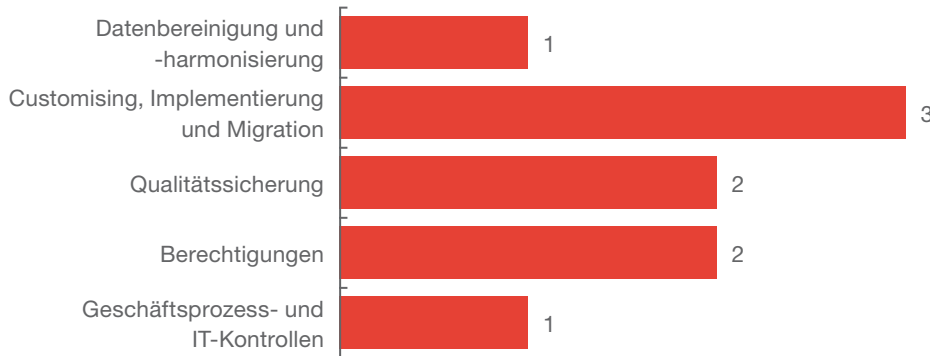


Abb. 21 Lücken im Know-how (S/4HANA-Projekt in Umsetzung)

In welchen Bereichen sehen Sie Lücken im Know-how und müssen deswegen auf externe Unterstützung vertrauen?
(nur Unternehmen, deren Projekt läuft)



Lücken im Know-how beim Finanz- und Controlling-konzept wurden von Unternehmen, die S/4HANA bereits implementiert haben, auffallend häufig festgestellt.

Methodenwahl

Im Bereich Softwareentwicklung und Projektmanagement setzen die meisten Unternehmen inzwischen auf die agile Methode (Abb. 22). Bei den Unternehmen, die S/4HANA bereits eingeführt haben, findet sich ein Beispiel für einen hybriden Ansatz aus klassischem Wasserfall und modernem agilem Ansatz. Die Mehrheit dieser Gruppe von Unternehmen hatte allerdings die Wasserfallmethode angewandt (Abb. 23).

Als weitere Herausforderungen werden die Höhe der Investitionskosten und deren Amortisationsdauer genannt: So meinte ein Teilnehmer, die versprochenen Vorteile würden später kommen als erwartet. Auch der Zeitdruck, fehlende interne und externe Ressourcen sowie die Notwendigkeit, ein Change-Management aufzusetzen, wurden genannt.

Weitere kritische Faktoren sahen manche der Befragten in der Aufgabe von Eigenentwicklungen, in der Datenmigration und Schwierigkeiten, am Markt Berater-Know-how mit entsprechender Erfahrung zu finden. Letzteres unterstützt die These, dass die Beraterressourcen bereits knapper werden.

Vielfalt an Herausforderungen

Sehr umfangreich fällt die Liste der Antworten auf die Frage aus, welche Risiken und Herausforderungen die Unternehmen beim Umstieg auf SAP S/4HANA sehen. So wird etwa bemängelt, dass Branchenlösungen (z. B. IS-U) noch nicht in der geforderten Qualität bzw. als On-Premise-Version verfügbar sind. Eine große Herausforderung sehen die befragten Unternehmen auch beim Thema Schnittstellen. Der geringe Mehrwert für Fachabteilungen und im Bereich Prozessoptimierung wird als problematisch angeführt. Zudem werden die Komplexität und der beträchtliche Projektumfang als Herkulesaufgabe angesehen.

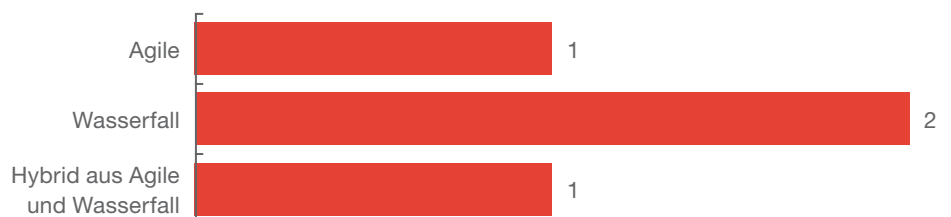
Abb. 22 Vorgehensweise (S/4HANA-Projekt in Umsetzung)

Welche Vorgehensweise nutzen Sie bei der Implementierung?
(nur Unternehmen, deren Projekt läuft)



Abb. 23 Vorgehensweise

Welche Vorgehensweise nutzten Sie bei der Implementierung?
(nur Unternehmen, die S/4HANA bereits eingeführt haben)



F Geschäftstransformation und Implementierungsstrategie

Die Frage, wie die Prozesse künftig ausgestaltet sein sollen, wird von den Unternehmen, die sich bereits im Projekt befinden, ziemlich eindeutig beantwortet: 75 % von ihnen wollen ihre Prozesse standardisieren. 15 % hingegen wollen die Prozesse so beibehalten, wie sie im bisherigen SAP ERP-System abgebildet waren und 10 % wollen es vom individuellen Geschäftsprozess abhängig machen (Abb. 24). Demgegenüber stehen die Erfahrungen jener Firmen, die die Umstellung schon durchgeführt haben. Bei allen sind die Prozesse standardisiert worden. Das bedeutet, dass die Einführung von S/4HANA auch und vor allem ein Projekt ist, das sehr stark auf die Prozessgestaltung ausstrahlt und damit ein gutes organisatorisches Veränderungsmanagement erfordert.

Transformation ja – aber wann?

Bleibt die Frage, wann die Umstellung der Prozesse und des Geschäftsmodells erfolgt. Die Hälfte der Unternehmen, die die Einführung bereits hinter sich haben, gab an, dass die Prozesstransformation bei ihnen gleichzeitig mit der Einführung von S/4HANA erfolgte (Abb. 25).

Abb. 24 Künftige Gestaltung der Prozesse deren Projekt läuft

Wie wollen Sie Ihre Prozesse zukünftig ausgestalten?
(nur Unternehmen, deren Projekt läuft)

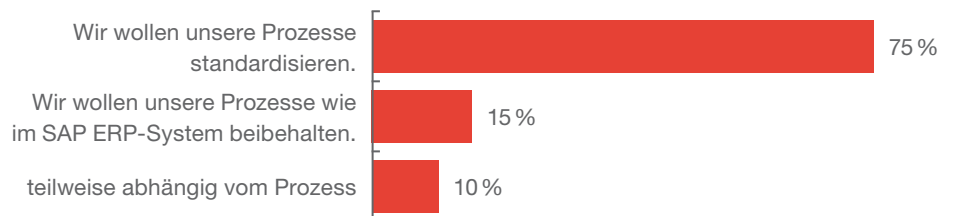
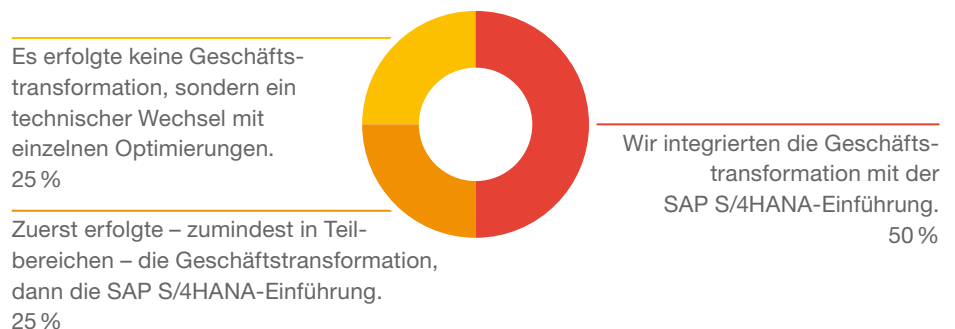


Abb. 25 Geschäftstransformation – S/4HANA bereits eingeführt

Wie sah die Geschäftstransformation zu SAP S/4HANA in Ihrem Unternehmen aus?
(nur Unternehmen, die S/4HANA bereits eingeführt haben)

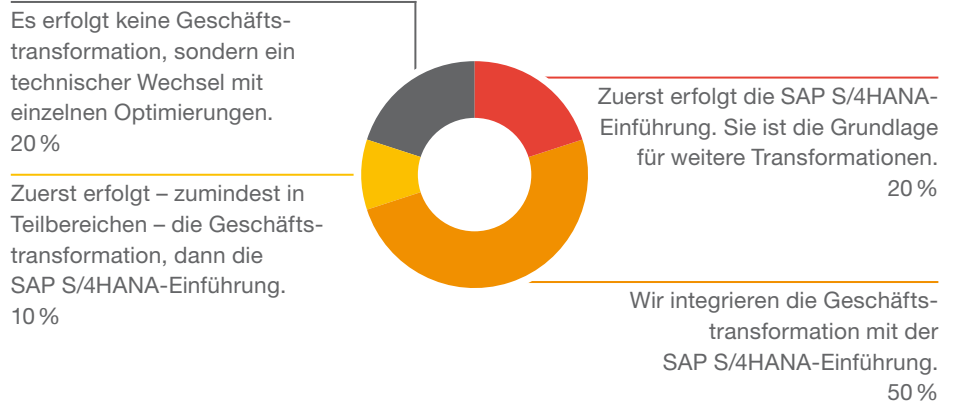


Transformation der Prozesse: Die Einführung von S/4HANA ist auch und vor allem ein organisatorisches Change-Management-Projekt.

Auch bei jenen Unternehmen, die das Projekt begonnen haben bzw. in der Implementierungsphase sind, erfolgt die Transformation in 50 % der Fälle zusammen mit der Umstellung. Allerdings präzisierten zwei dieser Unternehmen (10 %), dass bei ihnen zumindest in Teilbereichen zuerst die Transformation erfolgte bzw. erfolgen soll und danach die SAP S/4HANA-Implementierung (Abb. 26). Beide Unternehmen befanden sich noch in der Vorbereitungs- und Konzeptionsphase.

Abb. 26 Geschäftstransformation – Projekt läuft

Wie sieht die Geschäftstransformation zu SAP S/4HANA in Ihrem Unternehmen aus? (nur Unternehmen, deren Projekt läuft)



Implementierungsstrategie: Tradition geht vor

Was das Implementierungsszenario selbst betrifft, bevorzugt die Mehrheit aller Befragten eine On-Premise-Lösung – egal ob die Umstellung erst gestartet wurde (78,9 %) oder bereits vollzogen war (75 %). Wenn schon Cloud, dann lieber eine Private-Lösung meinen 15,8 % jener Unternehmen, bei denen sich das Projekt aktuell in der Umsetzung befindet. Tatsächlich hat von den Firmen, die die Einführung bereits vollzogen haben, nur eine einzige die Public Cloud als bevorzugtes Szenario für die Implementierung gewählt. Auch von den Unternehmen, die sich noch in der Projektvorbereitung befinden, zieht die Mehrheit eine On-Premise-Lösung vor. Es scheint also, dass es bei den befragten Unternehmen noch Vorbehalte gegen Cloud-Lösungen gibt.

Abb. 27 Implementierungsszenario

Welches SAP S/4HANA-Implementierungsszenario haben Sie gewählt? (nur Unternehmen, die S/4HANA bereits eingeführt haben)

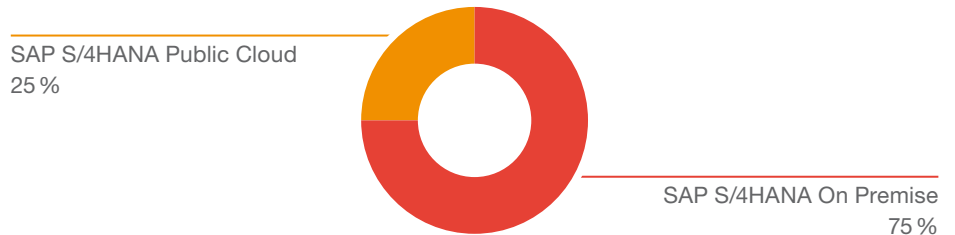
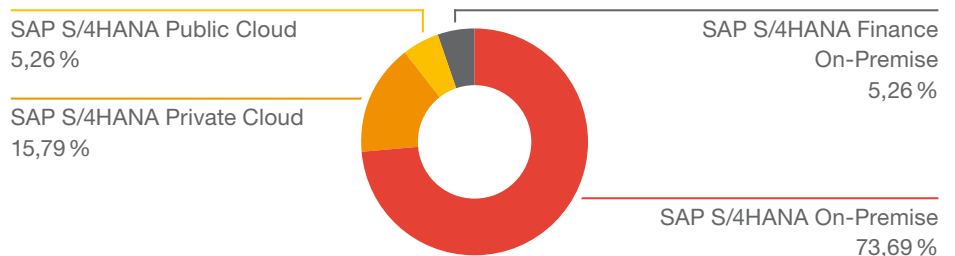


Abb. 28 Implementierungsszenario S/4HANA-Projekt

Welches SAP S/4HANA-Implementierungsszenario wollen Sie einführen? (nur Unternehmen, deren Projekt läuft)



Von rund **75 %** der Unternehmen wird eine On-Premise-Lösung bevorzugt.

Wichtige Überlegungen zur Planung

Vorbereitung

Bei Konversionen (Brownfield-Ansatz) und hybriden Ansätzen zur Umstellung auf S/4HANA können Unternehmen durch vorbereitende Tätigkeiten in ihrem bisherigen SAP ERP-System das Umstellungsprojekt entzerren – etwa indem sie prüfen, ob die vorzeitige Durchführung der folgenden Aufgaben in ihrer Situation sinnvoll wäre:

- Aktivierung der neuen Abschreibungsrechnung (Business Function EA-FIN ab ERP 6.0)
- Aktivierung der neuen Anlagenbuchhaltung (verfügbar ab ERP 6.0 EhP 7)
- Bereinigung der Stamm- und Bewegungsdaten wie Lieferanten- und Kundendaten und Einkaufsbelege einschließlich Archivierung von Altdaten zur Reduktion des Datenvolumens
- Einführung der SAP-Geschäftspartnerfunktionalität

Falls Ihr Unternehmen Änderungen an der rechtlichen Struktur, im Controlling oder am Kontenrahmen plant, so ist es hilfreich, diese Arbeiten vorab zu definieren und den besten Zeitpunkt für deren Durchführung zu ermitteln. Bei bestimmten Ausgangslagen kann eine vorbereitende Durchführung der Arbeiten sinnvoll sein und den Migrationsaufwand reduzieren.

Einführungsmethodik

Die SAP-Einführungsmethode SAP ACTIVATE enthält agile Elemente und basiert daher nicht mehr ausschließlich auf dem traditionellen Wasserfallansatz zur Projektdurchführung. Sie bietet ausreichend Gestaltungsspielraum, um das Projektvorgehen an die unternehmensspezifischen Bedürfnisse anzupassen ohne dabei folgende wichtige Faktoren für den Gesamterfolg des Projekts aus dem Blick zu verlieren:

- Haben die projektbeteiligten Mitarbeiter Erfahrung mit agiler Projektdurchführung?
- Wie lässt sich effektives organisatorisches Veränderungsmanagement in das Projekt integrieren?
- Wie kann der Wissenstransfer zwischen externen Beratern und den projektbeteiligten Mitarbeitern gewährleistet werden?
- Welche Art der Governance ist geeignet, um Verantwortungsübernahme, Qualität sowie Projektcontrolling sicherzustellen?

Deployment

SAP S/4HANA bietet verschiedene Deployment-Optionen, die sich hinsichtlich Funktionalität, Flexibilität und Total Cost of Ownership unterscheiden. Die SAP S/4HANA Single Tenant Edition stellt dabei die neueste Variante dar: Sie verbindet die Vorteile der Standardisierung der Public-Cloud-Version mit einer großen Flexibilität hinsichtlich des Hostings bei verschiedenen Cloud-Providern wie Microsoft Azure, Google Cloud Platform oder Amazon Web Services. Die genannten Plattformen für das Hosting der S/4HANA-Cloud-Version stehen in verschiedenen Ländern regional zur Verfügung.

G Die Umsetzung: „Realise, deploy and run“

Unternehmen mit erfolgter Umsetzung brauchten weniger Tests, als Unternehmen mit laufender Umsetzung erwarten.

Von den Unternehmen, die sich in der Projektumsetzungsphase befanden, wählten 60 % die Antwort „so viele wie wir brauchen“ und jeweils 20 % rechnen mit einer bis zwei oder mit drei bis vier Testphasen (Abb. 29). Von den Unternehmen, die S/4HANA bereits implementiert haben, antworteten 50 % „so viele wie wir brauchten“, das dritte Unternehmen gab ein bis zwei Testphasen und das vierte drei bis vier Testphasen (jeweils 25 %) an (Abb. 30).

Lessons learnt

Betrachtet man die verschiedenen Erfahrungen der Unternehmen, die die Einführung bereits vollzogen haben, so kann man die wichtigsten Herausforderungen und Risiken, Erfolgsfaktoren und Erkenntnisse von S/4HANA-Projekten wie folgt zusammenfassen:

Herausforderungen

- Ressourcenverfügbarkeit, lange Projektdauer und Umsetzungsqualität
- Notwendigkeit, nicht geplante Anforderungen umzusetzen
- Berechtigungswesen
- Schnittstellenmanagement und Datenmigration aus Vordaten
- modulspezifische Funktionen

Risiken

- unzureichende Unterstützung des Tagesgeschäfts
- Unmöglichkeit, Monatsabschlüsse zu erstellen

Kritische Erfolgsfaktoren

- Mitarbeit der Key User
- Zusammenarbeit mit dem Implementierungspartner
- schnelle Entscheidungsfindung
- Engagement des Managements
- Veränderungsbereitschaft (Prozesse und System)

Nicht erwartete Vorteile

- neue Funktionen dank SAP Fiori, die über SAP GUI nicht zur Verfügung standen
- besserer Überblick über die abteilungsübergreifenden Prozesse

Doch mit einer Einführung von S/4HANA ist meist erst der Grundstein gelegt. Unternehmen, die die Einführung erfolgreich gemeistert haben, gaben an, dass sie den Rollout in weiteren (Tochter-)Gesellschaften planen. Darüber hinaus sehen sie eine Herausforderung darin, das neue System stets aktuell zu halten.

Abb. 29 Geplante Testphasen

Wie viele Testphasen haben Sie geplant?
(nur Unternehmen, deren Projekt läuft)

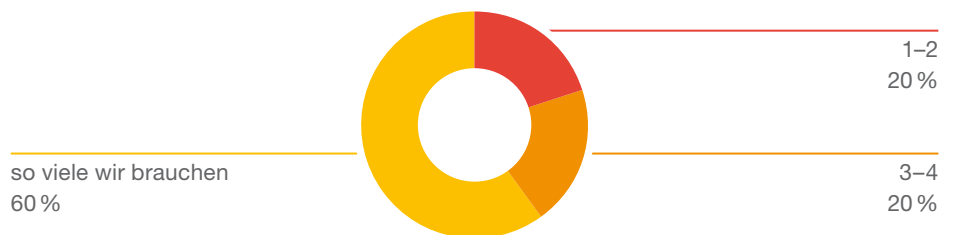
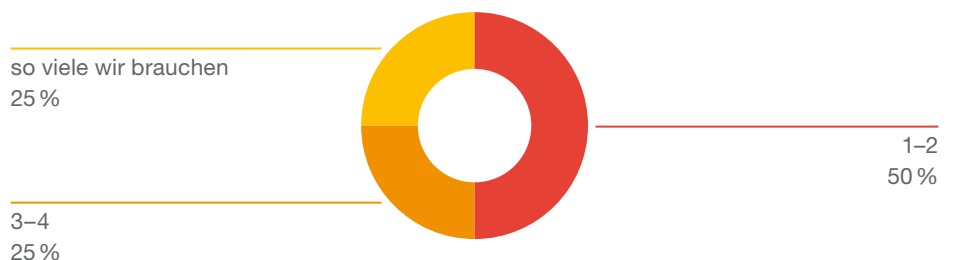


Abb. 30 Durchgeführte Testphasen

Wie viele Testphasen haben Sie durchgeführt?
(nur Unternehmen, die S/4HANA bereits eingeführt haben)



H Fallbeispiele

Beispiel 1

Die Aareon AG aus Mainz (Deutschland) ist mit über 1.500 Mitarbeitern sowie 237 Millionen Euro Umsatz das führende Beratungs- und Systemhaus der europäischen Immobilienbranche und deren Partner im digitalen Zeitalter.

Im Jahr 2016 hat Aareon sein S/4HANA-Projekt gestartet, mit dem Ziel, in einem Rollout über acht Länder und 20 Buchungskreise die eigene ERP-Landschaft zu harmonisieren und diese für Zukunftsthemen wie IoT und Big Data technologisch auf den neuesten Stand zu bringen. Die Systemlandschaft war in der Ausgangssituation heterogen und reichte von SAP bis hin zu länderspezifischen ERP-Produkten.

Mit einem Partner wurde in einer Projektlaufzeit von etwa 1,5 Jahren ein Template im Szenario On-Premise Greenfield für die Bereiche Finance, Controlling, Einkauf und Vertrieb erfolgreich konzipiert und eingeführt.

Schlüssel zum Erfolg waren die volle Rückendeckung und die aktive Beteiligung des Managements sowie die Partizipation der Mitarbeiter. Dies wurde ermöglicht durch gezieltes Change-Management, welches aus Information, Kommunikation, Coaching und Monitoring bestand. Weiterer Erfolgsfaktor war der Fokus auf den Standard sowie das Nutzen von Fiori Apps nur da, wo es sinnvoll oder nötig war.

Nach der Einführung sind die nächsten Schritte, die inkrementelle Verbesserung der Prozesse sowie das Erkunden weiterer Potenziale, die S/4HANA zur Verfügung stellt.

**Schlüssel zum Erfolg:
Einbeziehung der
Mitarbeiter durch gutes
Change-Management.**

Beispiel 2

Die UNIQA Gruppe führte im Jahr 2019 S/4HANA in ausgewählten Ländern ein. Da im Zuge der Umstellung Daten aus dem abgelösten IT-Buchführungssystem in ein neues übernommen wurden, muss die Datenmigration vom zuständigen Abschlussprüfer auf Vollständigkeit, Richtigkeit und Nachvollziehbarkeit überprüft werden.

In dieser Rolle hat PwC die Systemumstellung der UNIQA Gruppe nach einer angemessenen Eingewöhnungsphase geprüft. Dazu erhielt UNIQA vorab einen detaillierten Prüfungsplan sowie eine Liste der vorzubereitenden Unterlagen. Die Prüfung umfasste zum Beispiel die Kontrolle, ob alle offenen Posten und Businesspartner

vollständig und richtig übernommen wurden einschließlich der Beurteilung der entsprechenden Projektdokumentation. Darüber hinaus wurde analysiert, ob Neuordnungen von Sachkonten im Kontenplan für Dritte nachvollziehbar erfolgt sind.

Zur Durchführung der Prüfung erhielt PwC neben einem Remote-Zugriff auf das Alt- und das Neusystem Zugriff auf das Projektlaufwerk, um die während des Projekts erstellte Dokumentation einzusehen. Es gab regelmäßige Abstimmungsgespräche zum Prüfungsfortschritt, in welche die für die jeweilige Prüfungsphase relevanten Ansprechpartner – auch der Auslandsgesellschaften – mit eingebunden

wurden. Auftretende Fragen konnten so rasch und effektiv geklärt werden. Verbesserungsvorschläge, die sich aus der Prüfung ergaben, wurden UNIQA zeitnah kommuniziert sowie im finalen Prüfbericht festgehalten. Für die Gruppe war die Prüfung somit nicht nur ein Muss, sondern auch eine Art Qualitätssicherung – und in diesem Fall eine Bestätigung, dass die Systemumstellung erfolgreich war.

**Schlüssel zum
Erfolg: externe QS
und Einbezug des
Wirtschaftsprüfers.**

I Zur Methodik

Die Befragung fand im Zeitraum von April bis September 2019 anhand eines Fragebogens statt. Teilgenommen haben Geschäftsführer, Bereichsleiter, IT-Leiter, Projektleiter, Teamleiter und andere Mitarbeiter aus 56 mittelständischen Unternehmen, die im Durchschnitt auf mehr als 15 Jahre SAP-Erfahrung verweisen können. Der weitaus überwiegende Teil der befragten Unternehmen (> 75 %) beschäftigte zum Zeitpunkt der Befragung mehr als 500 Mitarbeiter. Die Abbildungen 31 und 32 geben Auskunft über die Branchenzugehörigkeit und die Herkunftsländer der Teilnehmer.

Der Fragebogen enthielt Fragen zu folgenden Themen:

- Ausgangssituation
- Business Case
- Ziellandschaft
- Projektorganisation und -governance
- Projektrisiken und -herausforderungen
- Geschäftstransformation
- Implementierungsstrategie
- Tests und Datenmigration
- Lessons learnt

Die Fragen waren größtenteils geschlossen, das heißt mit vorformulierten Antworten. Der Fragebogen war so aufgebaut, dass nach allgemeineren Fragen tiefergehende Fragen folgten, die jeweils nur für Teile der befragten Personen relevant waren. Daraus erklärt sich die

unterschiedliche Anzahl der Antwortgeber. Zur weiteren Vertiefung wurden den Befragten zusätzlich offene Fragen vorgelegt. Diese dienten dazu, individuelle Projekterfahrungen zu erfassen und in die Auswertung mit einzubeziehen.

Abb. 31 Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

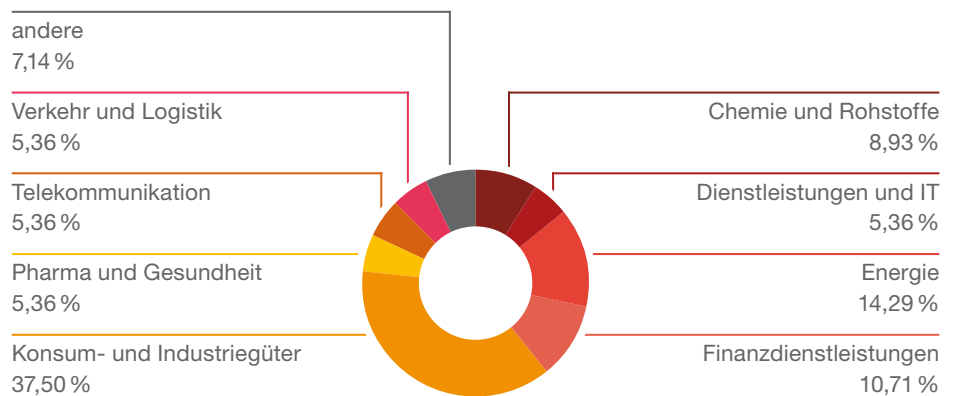
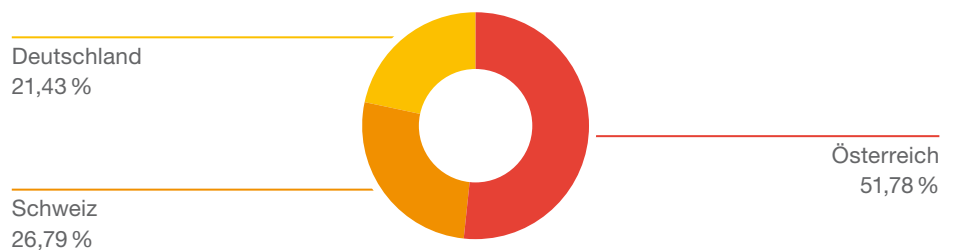


Abb. 32 Herkunftsländer der befragten Unternehmen



Ihre Ansprechpartner



Dr. Barbara Redlein
Partner, Risk Assurance Leader
PwC Österreich
Tel.: +43 1 50188 2377
barbara.redlein@pwc.com



Antoine Wüthrich
Partner
PwC Schweiz
Tel.: +41 58 792 8227
antoine.wuthrich@ch.pwc.com



Torsten Lechelt
Partner
PwC Deutschland
Tel.: +49 30 2636 1700
torsten.lechelt@pwc.com



Dr. Swetlana Liebig
Senior Manager
PwC Österreich
Tel.: +43 1 50188 1752
liebig.swetlana@pwc.com



Robert Schiffner
Senior Manager
PwC Schweiz
Tel.: +41 58 792 7535
robert.schiffner@ch.pwc.com



Thomas Kopilow
Manager
PwC Deutschland
Tel.: +49 341 985 6350
thomas.kopilow@pwc.com



Verena Halder
Senior Associate
PwC Österreich
Tel.: +43 1 50188 1628
verena.halder@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

