

▶ SAP S/4HANA – viele Anwender machen sich auf den Weg

Obwohl das Wartungsende von ECC noch in weiter Ferne liegt, beschäftigen sich bereits viele Unternehmen mit dem Nachfolger S/4HANA. Wie weit die Anwender mit dem Umstieg sind, welche Wege sie bei der Migration einschlagen und welche Erfahrungen sie bislang mit der neuen ERP-Software gesammelt haben, hat eine von der COMPUTERWOCHE unterstützte Studie der Hochschule Koblenz abgefragt.



Von Martin Bayer,
Deputy Editorial Director

Kaum ein anderes Thema wird derzeit im Kreis der SAP-Anwender intensiver diskutiert als der Umstieg auf S/4HANA. Zwar haben die SAP-Verantwortlichen das Support-Ende für das aktuell am weitesten verbreitete Vorgänger-Release ECC erst auf das Jahr 2025 terminiert. Doch angesichts schmerzlicher Erfahrungen aus der Vergangenheit arbeiten viele Unternehmen mit Hochdruck an der Migration auf die neue ERP-Generation. Zu oft endeten die Wechsel von SAP-Software in Mammutprojekten, die viel Schweiß, Tränen und auch eine Stange Geld kosteten.

SAP hat S/4HANA Anfang 2015 auf den Markt gebracht. Das S steht für simple, die 4 für die vierte Produktgeneration – nach R/3 – und HANA für die zugrunde liegende In-Memory-basierte Datenbanktechnik, die ebenfalls von SAP stammt. Die neueste ERP-Software der badischen Softwerker gibt es klassisch in einer On-Premise-Version und einer Cloud-Variante, die etwas später im Februar 2017 veröffentlicht wurde.

Mit S/4HANA will sich SAP von den herkömmlichen Release-Zyklen der Vergangenheit verabschieden. Für das neue System gibt es kontinuierlich Weiterentwicklungen, neue Funktionen und Patches. Diese werden in der Cloud quartalsweise als neue Releases eingespielt. Für die On-Premise-Version kommt jedes Jahr ein neues Release heraus – aktuell ist es Version 1809, wobei die 18 für das Jahr (2018) und die 09 für den Monat (September) steht. Zwischendurch veröffentlicht SAP für die Inhouse-Version jedes Quartal sogenannte Feature Pack Stacks (FPS) oder Service Pack Stacks (SPS). Diese Updates werden durchnummeriert – beispielsweise folgt auf ein FPS3 ein SPS4.

SAP selbst sieht S/4HANA als Kern eines intelligenten Unternehmens. Die Software treibe die Digitalisierung in den Betrieben weiter voran. „Sie bietet Unternehmen jeder Branche mehr Flexibilität und ermöglicht ihnen, ihr Geschäftsmodell auf die digitale Wirtschaft auszurichten und auf dynamischen Marktplätzen zu agieren“, verspricht der Softwareanbieter. Derzeit gebe es rund 11.500 S/4HANA-Kunden.



hl SAP selbst, die Partner der Walldorfer
ele Beratungsunternehmen in den ver-
nen Jahren ein ganzes Set an unter-
lichen Ansätzen, Methoden und Werk-
n für die S/4HANA-Migration entwickelt
, ist der Umstieg kein Spaziergang. Der
t von ECC auf S/4HANA ist längst nicht
ne technische Umstellung der Systeme
n neues Software-Release. Dabei geht es
ehr, wie Professor Ayelt Komus von der
chule Koblenz im Vorwort zur aktuellen
„Positionsbestimmung S/4HANA“
bt. Mit dem ERP-Release ergäben sich
Möglichkeiten, aber auch neue Heraus-
ungen für die Anwenderunternehmen.
treffe beispielsweise die Umstellung
tenmodells, die Anpassung von Daten-
uren, aber auch generell die Frage, wie
g die eigene IT-Infrastruktur sowie das
gefasste Ökosystem aussehen soll. Die
rt darauf lässt sich nicht darauf reduzie-
o man nun in die Cloud wechseln soll,
icht. Es geht um das angestrebte Pro-
odell und die Gesamtarchitektur, in der
lich auch S/4HANA seinen Platz finden

erfahren, wie Anwenderunternehmen
HANA umgehen, hat die Hochschule
z in Kooperation mit der Deutschspra-
SAP-Anwendergruppe (DSAG) und
Consultants von Ende Januar bis An-
pril 2019 über 180 Anwenderunterneh-
m Stand ihrer SAP-Migration befragt.

gangssituation

meisten Unternehmen dreht sich dem-
seitig alles um SAP. Sechs von zehn
ehmen erklären, SAP bilde das Rück-
r eigenen IT-Infrastruktur. In weiteren
ent der Betriebe spielen SAP-Applika-
eine wichtige Rolle in der IT-Landschaft.
ch vier Prozent nutzen aktuell keine
plikationen.

Unter den SAP-Anwendern ist das Release
ERP Central Component (ECC) mit 85 Prozent
die am weitesten verbreitete SAP-Version.
Neun Prozent der befragten Unternehmen
haben den Schritt auf S/4HANA bereits hinter
sich. Drei Prozent arbeiten noch mit älteren
Releases aus der R/3-Generation.

Interessanterweise ist die Bereitschaft, auf
das neueste SAP-Release umzusteigen, ausge-
rechnet in der Gruppe der Anwender, die SAP
als das Rückgrat ihrer IT bezeichnen, am ge-
ringsten. Erst sieben Prozent dieser Unter-
nehmen sind diesen Weg bislang gegangen.
In der Gruppe der Unternehmen, für die SAP-
Anwendungen wichtig, aber nicht essenziell
sind, haben 13 Prozent S/4HANA im Einsatz.
Es hat also den Anschein, dass gerade die Un-
ternehmen Veränderungen scheuen, die das
SAP-System als Fundament ihrer IT-Infrastruk-
tur einordnen.

Allerdings laufen in vielen Unternehmen die
Vorbereitungen für einen Wechsel. Neben
den Betrieben, die S/4HANA einsetzen, ste-
cken weitere 15 Prozent in der Einführungs-
phase und knapp drei von zehn Umfrageteil-
nehmern erklärten, sich derzeit darauf
vorzubereiten. Das bedeutet, dass sich rund
die Hälfte der Befragten konkret mit
dem aktuellen ERP-Release aus Walldorf be-
schäftigt.

Die andere Hälfte der SAP-Anwender hat offen-
bar noch keinen Plan. 42 Prozent gaben an,
man diskutiere derzeit über den Einsatz von
S/4HANA oder habe sich damit beschäftigt –
allerdings ohne weitere Schritte einzuleiten.
Sieben Prozent beabsichtigen momentan
nicht, auf das neue ERP-Release umzusteigen.
Wer sich jedoch einmal auf den Weg in Rich-
tung S/4HANA gemacht hat, kehrt nicht mehr
um. Gerade einmal ein Prozent der Unterneh-
men hat ein solches Projekt gestartet und
wieder gestoppt. ▶

Die Studie

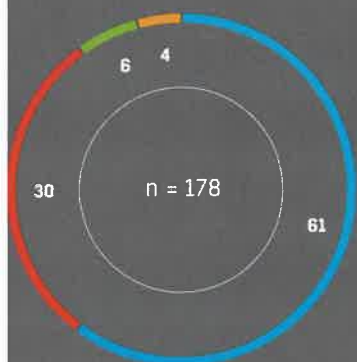
Für die Studie „Positionsbestim-
mung S/4HANA“ hat die Hoch-
schule Koblenz mit Unterstüt-
zung der Deutschsprachigen
SAP-Anwendergruppe (DSAG) und
von Heupel Consultants einen
Online-Fragebogen entwickelt.
Die Online-Befragung wurde vom
29. Januar bis zum 3. April 2019
durchgeführt. Für die Studie aus-
gewertet wurden die Angaben
von 184 Teilnehmern.

Die Teilnehmer kommen aus ver-
schiedensten Branchen. Am
stärksten vertreten ist die Automo-
bilindustrie (elf Prozent), gefolgt
von IT- und Softwareherstellern
und dem Handel mit jeweils zehn
Prozent sowie dem Maschinen-
und Anlagenbau (acht Prozent).
Hinsichtlich der Unternehmens-
größe sind Betriebe mit 100 bis
2499 Mitarbeitern am häufigsten
vertreten (29 Prozent). 14 Prozent
der Teilnehmer kommen von klei-
neren und mittelgroßen Firmen
(bis 499 Mitarbeiter). Fast ein
Viertel der teilnehmenden Unter-
nehmen beschäftigt mehr als
10.000 Mitarbeiter. Die am häu-
figsten vertretene Umsatzliga ist
die Klasse zwischen 250 Millio-
nen und einer Milliarde Euro (25
Prozent). Knapp jedes fünfte Un-
ternehmen liegt zwischen einer
und zehn Milliarden Euro. Der
Großteil der Befragten verfügt
über langjährige SAP-Erfahrung –
39 Prozent über elf bis 20 Jahre,
weitere 38 Prozent sogar über
mehr als 20 Jahre. Die meisten
Umfrageteilnehmer kommen aus
leitenden Positionen: Mehr als die
Hälfte sind Abteilungsleiter oder
Direktor, weitere sieben Prozent in
der Vorstands- oder Geschäfts-
führerebene angesiedelt. Als Hin-
tergrund geben fast die Hälfte den
IT-Bereich an, ein Viertel arbeitet
im Management.

Interessenten können die Studie
kostenlos bei der Hochschule
Koblenz anfordern:

www.hs-koblenz.de/s4-studie/

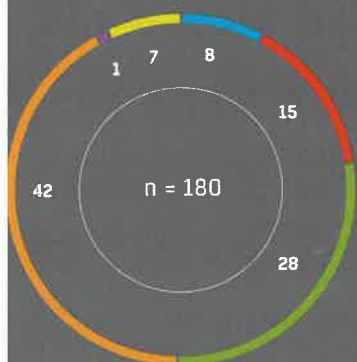
Wie sieht Ihre aktuelle IT-Welt in Bezug auf SAP aus?



- SAP-Anwendungen sind das Rückgrat unserer IT-Landschaft
- SAP-Anwendungen spielen eine wichtige Rolle in unserer IT-Landschaft
- Wir nutzen SAP-Anwendungen in einzelnen Bereichen
- Wir nutzen aktuell keine SAP-Anwendungen

Angaben in Prozent;
Anmerkung: Nur eine Antwort möglich;
Quelle: Hochschule Koblenz

Planen Sie die Einführung von SAP S/4HANA?



- SAP S/4HANA wurde bereits eingeführt
- SAP S/4HANA wird zur Zeit eingeführt (inklusive Vorstudien und Pilotprojekten)
- Die Einführung von SAP S/4HANA wird aktuell vorbereitet
- Es wird aktuell über die Einführung von SAP S/4HANA diskutiert beziehungsweise wurde darüber diskutiert
- Wir haben mit der Einführung begonnen, haben die Einführung jedoch zurückgestellt
- Es ist nicht geplant, SAP S/4HANA einzuführen

Angaben in Prozent;
Anmerkung: Nur eine Antwort möglich;
Quelle: Hochschule Koblenz

- ▶ An der strategischen Bedeutung von SAP für Anwenderunternehmen dürfte sich mit dem Umstieg auf S/4HANA nicht viel ändern. Ein gutes Drittel misst dem neuen Release eine sehr hohe Bedeutung bei, etwas mehr als die Hälfte spricht von einer hohen Bedeutung. Es fällt auf, dass vor allem Unternehmen, die SAP-Anwendungen erst seit wenigen Jahren nutzen, S/4HANA besonders wichtig nehmen. Von ihnen sagen über 50 Prozent, das neue Release sei wichtig für sie. Dagegen sehen die SAP-Veteranen mit über zehn Jahren Nutzungsdauer die Sache mit dem Umstieg nicht als ganz so bedeutend an.

Wie wichtig die Unternehmen das SAP-Thema grundsätzlich nehmen, lässt sich an der Tatsache ablesen, dass in sieben von zehn Unternehmen das Topmanagement sehr intensiv (20 Prozent) oder intensiv (51 Prozent) in die Aktivitäten rund um S/4HANA involviert ist. Auch die Tatsache, dass sich die meisten Firmen im Vorfeld keine Gedanken über Alternativen zu S/4HANA machen, zeigt, wie tief SAP-Anwendungen in den Betrieben verankert sind. Gerade einmal 16 Prozent der Befragten haben im Zuge des Release-Wechsels andere ERP-Systeme in Betracht gezogen beziehungsweise wollen das tun. Als Alternativen werden Microsoft Dynamics, Oracle, Infor und Proalpha genannt. Ein Teilnehmer gab an, bestehende Eigenentwicklungen als mögliche Alternative zu S/4HANA prüfen zu wollen.

Die Gründe für den Wechsel

Wirtschaftlicher Druck ist es nicht, was Anwenderunternehmen zum Umstieg auf S/4HANA treibt. Knapp zwei Drittel der befragten Betriebe erklären, sie agierten deutlich erfolgreicher (19 Prozent) oder erfolgreicher (44 Prozent) als andere Unternehmen in der gleichen Branche. Ein Drittel gibt an, zumindest genauso erfolgreich am Markt zu sein wie die Konkurrenten. Lediglich drei Prozent räumen ein, nicht so recht mit den Wettbewerbern mithalten zu können.

Angesichts des hohen Stellenwerts der SAP-Systeme innerhalb ihrer IT-Infrastrukturen verwundert es nicht, dass die Unternehmen mit einem Systemwechsel vor allem Zukunftssicherheit anstreben (59 Prozent). Dazu passt auch, dass drei Viertel der Firmen das von SAP für das Jahr 2025 angekündigte Wartungsende von ECC als Motivation für die Einführung von S/4HANA nennen – mit deutlichem Abstand der am häufigste angeführte Grund für einen Umstieg.

Die Transformation von Geschäftsprozessen (43 Prozent) beziehungsweise das Vorantreiben der eigenen Digitalisierungsstrategie (41 Prozent) ist für nicht einmal die Hälfte der SAP-Anwender ausschlaggebend für den Umstieg auf S/4HANA. Die Anwender rechnen gar nicht automatisch mit besseren Prozessen: Nur 35 Prozent der Befragten nennen bessere und schnellere Prozesse für die Fachabteilungen als einen Grund für den Umstieg, ein knappes Viertel neue innovative Prozesse.

Technische Aspekte wie eine höhere Performance durch die HANA-Technologie (35 Prozent), grundsätzlich moderne Anwendungen (36 Prozent) oder verbesserte Oberflächen (27 Prozent) sind ebenfalls Treiber für die Einführung von S/4HANA. Mit Kosteneinsparungen (acht Prozent) oder einer einfacheren Nutzung (sieben Prozent) rechnen die wenigsten.

Dazu passt auch, dass längst nicht alle Kunden einen Zusatznutzen durch neue Funktionen in S/4HANA erwarten. Die eine Hälfte spricht von einer sehr hohen (sieben Prozent) oder hohen (45 Prozent) Bedeutung der neuen S/4HANA-Funktionalität, während die andere Hälfte keine großen Erwartungen diesbezüglich hegt. 39 Prozent sprechen von einer geringen, neun Prozent gar von einer sehr geringen Bedeutung.

Die meisten Unternehmen betrachten den Wechsel des SAP-Systems zudem nicht als isoliertes Projekt. Für 28 Prozent ist die Ein-

...ung Teil eines langfristigen und umfassenden Programms, in dessen Rahmen neue Themen angegangen werden sollen. Ein weiteres Mittel spricht zwar nicht von einem regelrechten Programm, sagt aber, dass durchaus weitere Aspekte im Zuge der Umstellung angegangen werden sollen. Lediglich jeder achte Teilnehmer betrachtet die Migration auf das SAP-Release als isoliertes Vorhaben ohne Hebelkraft auf andere IT-Vorhaben.

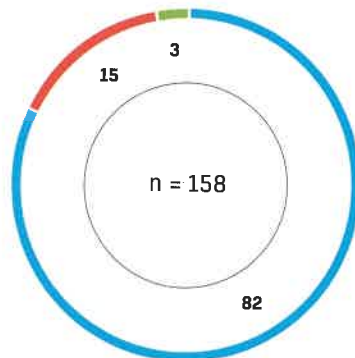
Einführung

Einführung von S/4HANA hat in der Regel besondere Dimension. In drei von zehn Unternehmen sagen die Verantwortlichen, ein Projekt sei das aktuell größte Vorhaben im Betrieb. Die Hälfte der Teilnehmer gibt an, die Umstellung zu den drei wichtigsten Themen im Unternehmen zählt.

Die Einführung von S/4HANA hängt viel von der Verfügbarkeit geeigneter Berater ab. Ein Viertel der Befragten stuft diesen Aspekt als „hochgradig kritisch“, weitere 56 Prozent als „kritisch“ ein. Die wenigsten trauen sich ohne externe Unterstützung an die Migration der SAP-Landschaft heran. Die Mehrheit (70 Prozent) erwartet einen aufwendigen und umfangreichen Kraftakt. Weitere 15 Prozent erwarten Betriebe, die einen S/4HANA-Umstieg im Rahmen von anderen Vorhaben haben, sprechen immerhin noch von „umfangreichen Vorhaben“. Keiner der Teilnehmer bewertet die Einführung als übertragbare Tätigkeit, die eher einer Routineangelegenheit gleiche.

Insbesondere in der Frühphase der Einführung erwarten die Anwender einen besonders hohen Aufwand. Gut neun von zehn Unternehmen, die aktuell über ein S/4HANA-Projekt diskutieren, befürchten, die dafür erforderlichen Ressourcen seien sehr umfangreich. Die Mehrheit der Teilnehmer, die den Umstieg schon bewältigt haben, erwarten aber Entwarnung: Nur noch 42 Prozent erwarten das Vorhaben sei sehr umfangreich.

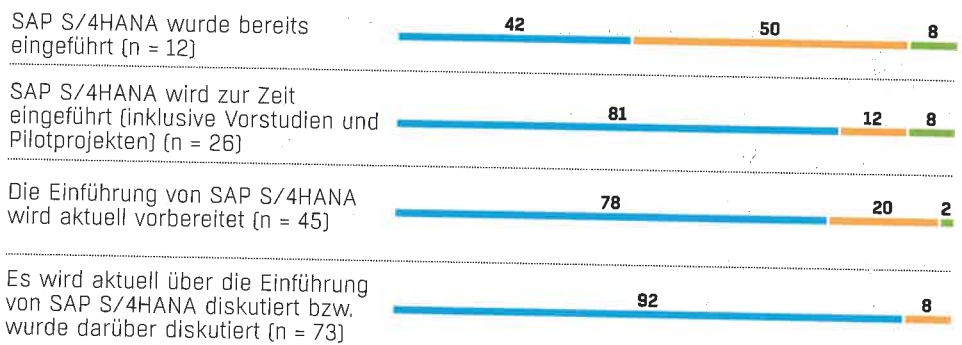
Wie schätzen Sie den Umfang der S/4HANA-Einführung/-Migration ein?



Angaben in Prozent; Anmerkung: Nur eine Antwort möglich; Frage nur für die Teilnehmer, die angaben: „SAP 4/HANA wurde bereits eingeführt“ oder „SAP 4/HANA wird zur Zeit eingeführt“ (inklusive Vorstudien und Pilotprojekten) oder „Die Einführung von SAP 4/HANA wird aktuell vorbereitet“ oder „Es wird aktuell über die Einführung von SAP 4/HANA diskutiert beziehungsweise wurde darüber diskutiert“ oder „Wir haben mit der Einführung begonnen, haben die Einführung jedoch zurückgestellt“; Quelle: Hochschule Koblenz

- Sehr umfangreich – ein sehr grundlegendes und aufwendiges Vorhaben
- Umfangreich
- Überschaubar
- Sehr überschaubar – eher eine Routineangelegenheit: 0 Prozent
- Keine Meinung: 0 Prozent

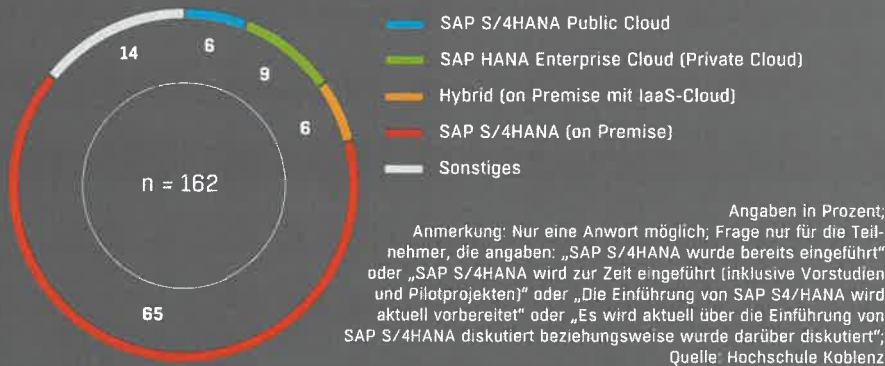
Wie schätzen Sie den Umfang der S/4HANA-Einführung/-Migration ein? Bezogen auf die Frage: „Planen Sie die Einführung von SAP S/4HANA?“



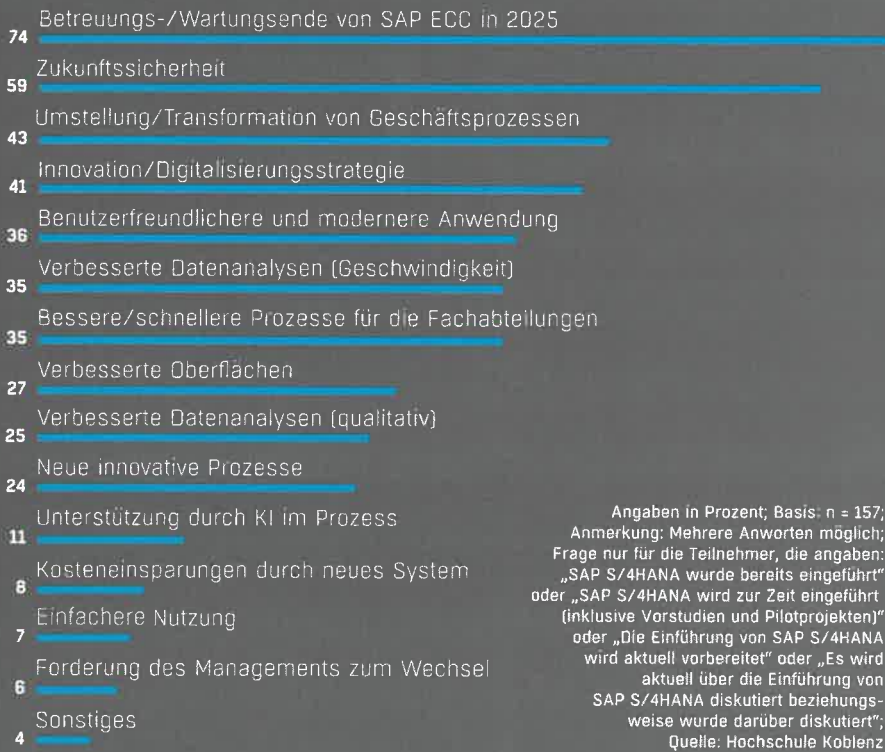
- Sehr umfangreich – ein sehr grundlegendes und aufwendiges Vorhaben
- Umfangreich
- Überschaubar

Angaben in Prozent; nur eine Antwort möglich; Quelle: Hochschule Koblenz

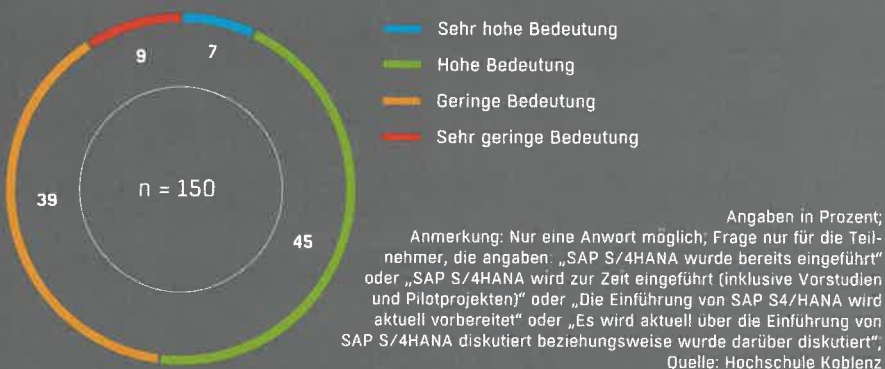
Für welche S/4HANA-Lösung haben Sie sich entschieden, welche soll genutzt werden?



Aus welchen Gründen finden Sie die Einführung oder die Planung der Einführung von SAP S/4HANA sinnvoll? Was hat Sie davon überzeugt, SAP S/4HANA in Ihrem Unternehmen einzuführen?



Wie bewerten Sie den Zusatznutzen durch neue Funktionen bei der Einführung von SAP S/4HANA?



Die Zielarchitektur

Mit dem Umstieg auf S/4HANA stellt sich für die Anwenderunternehmen auch die Frage nach dem Betriebsmodell für ihr künftiges ERP-System. Neben dem klassischen Inhouse-Betrieb bieten sich heute verschiedene Cloud-Optionen an. Doch die scheinen für die meisten Betriebe noch keine Option zu sein. Rund zwei Drittel der Firmen, die umgestiegen sind oder eine Migration planen oder diskutieren, planen eine On-Premise-Installation. 15 Prozent entscheiden sich für die Cloud – sechs Prozent für eine Public Cloud und neun Prozent für die Private-Cloud-Variante SAP HANA Enterprise Cloud. Für weitere sechs Prozent der Befragten ist die Hybrid Cloud das Betriebsmodell der Wahl. 14 Prozent haben sich noch nicht entschieden, wie sie S/4HANA künftig betreiben wollen.

Auffällig ist an dieser Stelle, dass vor allem die Unternehmen, die noch über ihr künftiges SAP-System diskutieren, mit 54 Prozent am wenigsten am klassischen On-Premise-Modell hängen. Von den Betrieben, die bereits umgestiegen sind, landen dann aber doch die meisten wieder im eigenen Rechenzentrum – 77 Prozent. Der Rest präferiert die Cloud: acht Prozent Public, 15 Prozent Private. Auf ein Hybrid-Mischmodell wollte sich offenbar kein Umsteiger einlassen. Allerdings ist hier zu beachten, dass die Zahl der Umsteiger noch ziemlich klein ist.

Wer sich für ein Cloud-Modell entscheidet, erwartet von seinem Provider vor allem hohe Professionalität und Zuverlässigkeit. Außerdem haben die Cloud-Interessenten eine optimale Skalierbarkeit im Visier und setzen auf eine aus ihrer Sicht zukunftssichere Nutzungsform. Wer sich für den On-Premise-Betrieb entscheidet, achtet dagegen vermehrt auf Datenschutz und Datensicherheit. Außerdem legen diese Unternehmen großen Wert auf die Individualisierbarkeit ihrer ERP-Lösung und wollen unabhängiger von anderen Anbietern bleiben.

Zuge des Umstiegs auf S/4HANA beabsichtigen die Verantwortlichen in den Unternehmen, grundsätzlich ihre Prozesse (87 Prozent) wie ihre IT-Infrastruktur zu hinterfragen (87 Prozent). Ob das neue ERP-Release zu einer Leistungssteigerung der Gesamtorganisation führt, gilt keineswegs als sicher: 58 Prozent antworten Ja, 42 Prozent verneinen. Den Thesen, dass nach mit S/4HANA der Einstieg in eine weitgehende Cloud-Nutzung gelinge (57 Prozent antworten Ja, 42 Prozent Nein) oder die ERP-Umstellung zu einer neuen Organisation von IT und anderen Prozessen führe (65 Prozent Ablehnung), wird überwiegend nicht zugestimmt.

Vorgehen

Beim Umstieg auf S/4HANA denkt zunächst einmal ans Aufräumen. 44 Prozent der Befragten geben an, vor der Migration ihre SAP-Systeme konsolidieren zu wollen. Für ein gutes Vorgehen bei der Migration der Datenbasis auf die HANA-Datenbank ist der erste Schritt der Migration, bevor der Systemwechsel kommt.

Grundsätzlich des Vorgehensmodells stehen Unternehmen unterschiedliche Optionen offen. Von zehn Anwendern starten zunächst mit ein bis zwei Pilotprojekten. Ein Viertel will S/4HANA nach dem Big-Bang-Verfahren einführen oder ist dies schon so vorgegangen. Doch auch die schrittweisen Verfahren haben ihre Anhänger. 27 Prozent denken an ein Vorgehen in verschiedenen Phasen, 24 Prozent wollen S/4HANA in mehreren Legal Entities beziehungsweise nach mehreren Phasen produktiv setzen und jeder Fünfte plant eine Live-Schaltung nach Prozessen oder Geschäftsbereichen.

Auf dieser Stelle fällt auf, dass langjährige SAP-Anwender den Big Bang präferieren, wohingegen Unternehmen, die SAP-Software erst in den letzten Jahren nutzen, einen Umstieg in mehreren Schritten bevorzugen. Das könnte darauf hindeuten, dass treue SAP-Kunden aus Erfahrung gelernt haben, dass der Umstieg auf S/4HANA tief in Strukturen und Prozesse eingreift und dort weitreichende Veränderungen nach sich ziehen kann,

Auch in Sachen Einführungskonzepte stehen den Anwendern unterschiedliche Optionen offen. Unter den Unternehmen, die bereits umgestiegen sind beziehungsweise in der Migration – inklusive Vorstudien und Pilotprojekten – stecken, ist ein vollständiger Greenfield-Ansatz der Favorit (42 Prozent). 18 Prozent verfolgen dagegen einen Brownfield-Ansatz, 16 Prozent bevorzugen ein kombiniertes Konzept aus Greenfield und Brownfield.

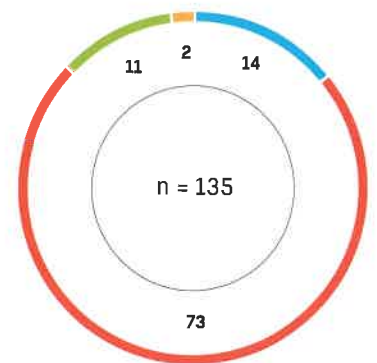
Unter den Anwendern, die die Migration bereits hinter sich haben, ist der Anteil der Greenfield-Anhänger mit 58 Prozent auffallend hoch. Das könnte darauf hindeuten, dass einige Unternehmen im Laufe der Migration den Reset-Knopf gedrückt haben und ihr neues SAP-System dann doch auf der grünen Wiese komplett neu aufgebaut haben.

Die Methodik bei der Einführung von S/4HANA ist geprägt von den Erfahrungen der Vergangenheit. Knapp ein Drittel favorisiert das klassische Großprojekt. Immerhin die Hälfte würtzt herkömmliches Projekt-Management mit agilen Bestandteilen und spricht von einer hybrid angelegten Methode. Ein Viertel orientiert sich an von SAP selbst entwickelten Einführungsmethoden wie „Activate“ und „ASAP“.

Eine ausschließlich agil angelegte Herangehensweise verfolgt dagegen nicht einmal jedes zehnte Unternehmen. Die eher traditionelle Herangehensweise spiegelt sich auch im Rollenverhalten wider. Neun von zehn Unternehmen ernennen einen Projektleiter, der die SAP-Migration verantwortet. Es ist augenfällig, dass Unternehmen, die sich selbst für besonders wettbewerbsfähig halten, weniger stark auf das klassische Projekt-Management setzen und offener für agile Methoden wie Scrum und Kanban sind.

Dass der Umstieg auf S/4HANA tief in Strukturen und Prozesse eingreift und dort weitreichende Veränderungen nach sich ziehen kann,

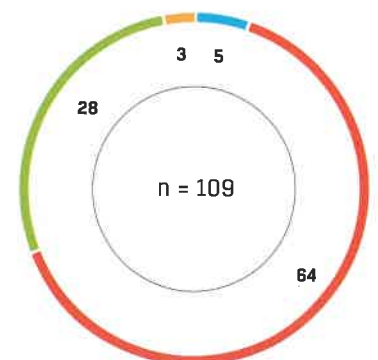
Wie bewerten Sie die Erfolgsquoten früherer Aktivitäten Ihres Unternehmens bei SAP- und vergleichbaren Aktivitäten?



Legende:
 - Sehr positiv (blau)
 - Positiv (rot)
 - Negativ (grün)
 - Sehr negativ (orange)

Angaben in Prozent;
 Anmerkung: Nur eine Antwort möglich;
 Frage nur für die Teilnehmer, die angaben:
 „SAP 4/HANA wurde bereits eingeführt“
 oder „SAP 4/HANA wird zur Zeit eingeführt
 (inklusive Vorstudien und Pilotprojekten)“ oder
 „Die Einführung von SAP 4/HANA wird aktuell
 vorbereitet“ oder „Es wird aktuell über die
 Einführung von SAP 4/HANA diskutiert
 beziehungsweise wurde darüber diskutiert“;
 Quelle: Hochschule Koblenz

Wie würden Sie Ihre (bisherigen) S/4HANA-Projekt-erfahrungen bewerten?



Legende:
 - Sehr positiv (blau)
 - Positiv (rot)
 - Negativ (grün)
 - Sehr negativ (orange)

Angaben in Prozent;
 Anmerkung: Nur eine Antwort möglich;
 Frage nur für die Teilnehmer, die angaben:
 „SAP 4/HANA wurde bereits eingeführt“
 oder „SAP 4/HANA wird zur Zeit eingeführt
 (inklusive Vorstudien und Pilotprojekten)“ oder
 „Die Einführung von SAP 4/HANA wird aktuell
 vorbereitet“ oder „Es wird aktuell über die
 Einführung von SAP 4/HANA diskutiert
 beziehungsweise wurde darüber diskutiert“;
 Quelle: Hochschule Koblenz

scheinen die meisten Unternehmen verstanden zu haben. Ein Drittel investiert gezielt in Change-Management und räumt dem Thema eine besonders hohe (sieben Prozent) oder hohe (27 Prozent) Priorität ein. Knapp die Hälfte gibt an, das Thema Change-Management im Rahmen der Projektabwicklung berücksichtigt zu haben. Auch an dieser Stelle wird deutlich, dass Unternehmen, die sich für erfolgreicher als der Wettbewerb halten, besonders viel Wert auf Change-Management legen.

Angesichts der mit S/4HANA einhergehenden Veränderungen ist es für die Unternehmen wichtig, die späteren Anwender des Systems frühzeitig einzubinden. Dabei dominieren nach wie vor klassische Methoden wie Projektteilnahme und Workshops (77 Prozent). Auch Informationsveranstaltungen (69 Prozent), die Einbindung von Mitarbeitern in Projektteams (58 Prozent) sowie Schulungen und E-Learnings (47 Prozent) sind beliebte Methoden, um die Nutzer fit für S/4HANA zu machen. Dagegen finden moderne Ansätze wie die Entwicklung von Personas oder Customer-Journey-Perspektiven noch wenig Berücksichtigung bei der Weiterbildung.

Die Erfahrungen

Grundsätzlich scheinen SAP-Anwender ein gutes Händchen für Projekte zu haben. Die an der Studie beteiligten Unternehmen charakterisieren ihre Erfolgsquote bei SAP-Aktivitäten als sehr positiv (14 Prozent) oder positiv (73 Prozent). Lediglich elf Prozent sprechen von negativen, zwei Prozent von sehr negativen Erfahrungen. Interessanterweise ist unter den wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen der Anteil der Betriebe mit sehr negativen SAP-Erfahrungen mit 13 Prozent auffallend hoch. Wirtschaftlichen Erfolg mit fehlgeschlagenen SAP-Projekten zu korrelieren, dürfte allerdings etwas weit hergeholt sein.

Auffällig ist, dass im Vorfeld der S/4HANA-Umstellung fast die Hälfte der Befragten die

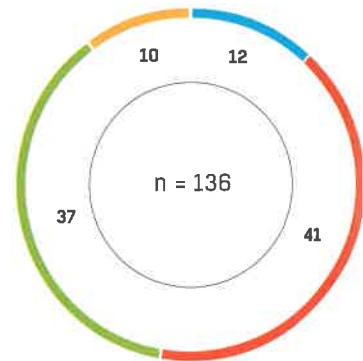
Erfolge oder Misserfolge vergangener Migrations- und Transformationsprojekte kaum (37 Prozent) oder gar nicht (zehn Prozent) ausgewertet. Wer sich die Lessons Learned aus seiner SAP-Historie zunutze macht, identifiziert als wichtige Erfolgskriterien ein funktionierendes Organizational Change-Management (55 Prozent), die verstärkte Einbindung der Fachabteilungen (54 Prozent) sowie ein Vorgehen in kleinen Schritten (49 Prozent). Letzteres widerspricht allerdings dem Ansatz vieler Unternehmen, S/4HANA im Big-Bang-Verfahren zu implementieren.

Möglicherweise lassen sich einige Unternehmen in Sachen S/4HANA auch ganz bewusst nicht von ihren vergangenen SAP-Erfahrungen leiten. Ein Grund könnte sein, dass sich das neue SAP-Release aufgrund der Einbettung in einen wesentlich weiter gefassten Digitalisierungskontext schwerlich mit zurückliegenden Umstellungsprojekten vergleichen lässt.

Die Erfahrungen hinsichtlich der konkreten Umstellung auf S/4HANA müssen wegen der geringen Fallzahlen mit einem gewissen Unsicherheitsfaktor interpretiert werden. Sieben der 13 in der Studie befragten S/4HANA-Anwender haben sich 2018 auf den Weg gemacht. Vier sind in den Jahren davor gestartet und zwei haben ihr Migrationsprojekt im laufenden Jahr begonnen.

Dafür, dass viele Anwender im Vorfeld von aufwendigen und komplexen Vorhaben sprechen, werden die Migrationen vergleichsweise zügig durchgezogen. Gut sechs von zehn Unternehmen bewältigten den Umstieg innerhalb eines Jahres, knapp ein Viertel schaffte den Schritt auf S/4HANA sogar innerhalb von vier bis sechs Monaten. Alle anderen konnten ihr SAP-Projekt innerhalb von 18 (15 Prozent) respektive 24 Monaten (23 Prozent) abschließen. Länger als zwei Jahre hat keiner der befragten Anwender gebraucht.

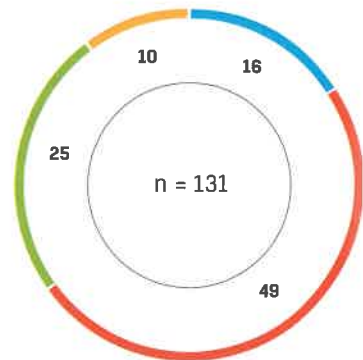
Haben Sie in Ihrer Organisation die Erfolgs- und Misserfolgskriterien früherer größerer Migrations- und Transformationsprojekte ausgewertet?



Legende:
 Ja, sehr intensiv (blau)
 Ja, zum Teil (rot)
 Kaum (grün)
 Gar nicht (orange)

Angaben in Prozent
 Anmerkung: Nur eine Antwort möglich
 Frage nur für die Teilnehmer, die angaben
 „SAP 4/HANA wurde bereits eingeführt“
 oder „SAP 4/HANA wird zur Zeit eingeführt
 (inklusive Vorstudien und Pilotprojekten)“ oder
 „Die Einführung von SAP 4/HANA wird aktuell
 vorbereitet“ oder „Es wird aktuell über die
 Einführung von SAP 4/HANA diskutiert“
 beziehungsweise wurde darüber diskutiert“
 Quelle: Hochschule Koblenz

Werden diese Informationen systematisch bei SAP S/4HANA berücksichtigt?



Legende:
 Ja, systematisch (blau)
 Ja, zum Teil (rot)
 Kaum (grün)
 Nein (orange)

Angaben in Prozent
 Anmerkung: Nur eine Antwort möglich
 Frage nur für die Teilnehmer, die angaben
 „SAP 4/HANA wurde bereits eingeführt“
 oder „SAP 4/HANA wird zur Zeit eingeführt
 (inklusive Vorstudien und Pilotprojekten)“ oder
 „Die Einführung von SAP 4/HANA wird aktuell
 vorbereitet“ oder „Es wird aktuell über die
 Einführung von SAP 4/HANA diskutiert“
 beziehungsweise wurde darüber diskutiert“
 Quelle: Hochschule Koblenz

unter einer raschen S/4HANA-Einführung gibt allerdings ein großes Fragezeichen. Einige der wenigen im Rahmen der Studie ergründeten S/4HANA-Umstellungen sind noch gar nicht abgeschlossen. Erst drei Unternehmen erklärten, mit dem Vorhaben durch zu sein. Die Hälfte – sechs Anwender – will die Migration „weitgehend“ abgeschlossen haben, weitere drei Befragte räumten ein, dass ihre S/4HANA-Installation derzeit eher Pilotcharakter habe.

Die langwierig entsprechende Projekte dann auch ausfallen können, zeigt sich an anderer Stelle. Knapp die Hälfte der Unternehmen, die S/4HANA derzeit einführen, haben ihr Hauptprojekt noch gar nicht gestartet. Gut ein Viertel will das in den nächsten zwölf Monaten tun. Jeder Fünfte denkt darüber hinaus. Jeweils vier Prozent wollen den finalen Anlauf zum Sprung hin zu S/4HANA erst 2021 beziehungsweise 2022 nehmen.

Die größte Herausforderung im Zuge der Umstellung auf S/4HANA werden von den Anwendern veränderte Prozesse und Arbeitsabläufe genannt. Offenbar sorgen sich die Befragten, dass die von ihnen präferierten Abläufe nicht recht mit den vom SAP-System vorgesehenen Prozessen harmonisieren könnten.

Die weiteren Herausforderungen werden von den S/4HANA-Anwendern das neue Berechtigungskonzept (56 Prozent), ein offensichtlicher Philosophiewechsel von ECC auf das neue Release (56 Prozent) sowie grundlegende Veränderungen des Systems (33 Prozent) genannt. Die neue Benutzeroberfläche beziehungsweise der hohe Schulungsaufwand werden dagegen von 22 Prozent als besonders herausfordernd empfunden. Auch diese Zahlen haben angesichts der insgesamt nur neun Antworten eine eingeschränkte Aussagekraft.

Der erweiterten Kreis der Unternehmen, die die Einführung von S/4HANA planen oder diskutieren, wird als größtes Hindernis für eine

gelingene Einführung des Systems genannt, dass die Vorteile der Software nur schwer vermittelbar seien (58 Prozent). Auch hohe Kosten (56 Prozent), ein herausforderndes Projektmanagement (51 Prozent), ein hoher Einführungsaufwand (47 Prozent) sowie fehlendes Know-how (46 Prozent) sind offenbar Hürden, die die Anwender nehmen müssen. Dagegen scheint die Beherrschung der Cloud-Technik für die SAP-Anwender nur ein nachgeordnetes Problem zu sein (elf Prozent).

Letztere Aussage relativiert sich allerdings, wenn man die verschiedenen SAP-Anwendergruppen vergleicht. Von den Unternehmen, die S/4HANA bereits eingeführt haben, identifiziert immerhin ein Drittel die Cloud-Technik als Hürde für den Umstieg. Auch die Vermittlung der Vorteile des neuen Systems scheint im Nachhinein weiter schwierig (67 Prozent). Dagegen relativiert sich die Kostenhürde. Von einem Viertel der Befragten, die SAP gerade einführen, wird sie als Herausforderung identifiziert, nach der Einführung sehen dies nur noch acht Prozent so. Insgesamt lässt sich feststellen, dass viele Hürden im Frühstadium eines S/4HANA-Projekts zunächst größer erscheinen, sich dann aber in der Praxis deutlich leichter überwinden lassen.

So fällt denn auch die Einschätzung der bisher gemachten S/4HANA-Projekterfahrungen im Großen und Ganzen positiv aus. Von den Unternehmen, die das neue ERP-Release aus Walldorf bereits eingeführt haben beziehungsweise die Einführung planen oder diskutieren, sprechen fünf Prozent von sehr positiven und 64 Prozent von positiven Erfahrungen. 28 Prozent bewerten ihre bisherigen S/4HANA-Projekterfahrungen dagegen als negativ, drei Prozent sogar als sehr negativ. Wer mit dem Projekt fertig geworden ist, äußert sich am zufriedensten. 22 Prozent dieser Teilnehmer bezeichnen ihre Erfahrung als sehr positiv, 67 Prozent als positiv. Hier dürfte allerdings auch die Freude mitschwingen, das Vorhaben abgehakt zu haben.

Fazit

SAP ist und bleibt für einen Großteil der Unternehmen gesetzt. Daran wird auch die Umstellung auf S/4HANA nichts ändern. Die wenigsten Anwender überlegen, ob statt SAP auch ein anderes ERP-System zum Einsatz kommen könnte.

Viele Betriebe stecken derzeit in Migrationsprojekten oder diskutieren zumindest darüber. Die wenigsten setzen S/4HANA schon produktiv ein.

Für die meisten ist das Wartungsende des Vorgängers ECC der ausschlaggebende Grund für den Umstieg. Das neue SAP-System als Katalysator für die Digitalisierung oder neue innovative Prozesse zu nutzen, darauf achtet nicht einmal die Hälfte der Anwender.

Im Zuge der SAP-Migration denken die meisten Anwender in alt hergebrachten Betriebsmodellen. On-Premise bleibt mit deutlichem Abstand das präferierte Betriebsmodell. Die Cloud ist nur für einen kleinen Kreis eine Option.

Wie beim Betriebsmodell vertrauen die Unternehmen auch in der Methodik dem Bekannten. Das klassische Projekt-Management mit klaren Verantwortlichkeiten ist die Methode der Wahl. An Scrum und agile Methoden trauen sich bei einem solchen Großprojekt nur wenige heran.

Um sich von SAP-Altlasten zu befreien, wählen viele Anwenderunternehmen einen Greenfield-Ansatz und bauen ihr kommendes ERP-System von Grund neu auf.

Den Aufwand für die Migration stufen fast alle Unternehmen als hoch ein. Es fällt jedoch auf, dass Anwender, die den Umstieg bereits hinter sich haben, die Hürden im Nachhinein als gar nicht so hoch bezeichnen. Aber Achtung: Die zugrunde liegende Fallzahl ist gering und enthält einen nicht zu unterschätzenden Unsicherheitsfaktor.