

# S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

Lünendonk®-Studie 2021

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit



L Ü N E N D O N K „

# Inhaltsverzeichnis

MANAGEMENT SUMMARY .....	6	BEREITSTELLUNGSMODELLE FÜR DEN S/4HANA-BETRIEB.....	25
METHODIK .....	8	UMSETZUNG VON S/4HANA-MIGRATIONEN .....	28
AUSWIRKUNGEN DER CORONA-PANDEMIE AUF DIE S/4HANA-UMSTELLUNGEN.....	9	FAZIT UND AUSBLICK.....	32
TREIBER FÜR S/4HANA-MIGRATIONEN ....	13	LÜNENDONK IM GESPRÄCH MIT KPMG.....	34
STATUS DER S/4HANA-UMSTELLUNGEN	19	UNTERNEHMENSPROFILE .....	38
MIGRATIONSSTRATEGIEN .....	22		

## Vorwort



**Mario Zillmann**

Partner  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wenn Sie an das Jahr 2020 denken, kommt Ihnen vermutlich Covid-19 als Erstes in den Sinn. Doch darum soll es in dieser Studie nicht gehen, allenfalls indirekt. Denn 2020 war auch das Jahr, in dem der Softwareanbieter SAP die Wartungsverlängerung seiner ERP-Version SAP R/3 beziehungsweise Business Suite 7 verkündete. Zumindest diesbezüglich dürften einige IT-Entscheider aufatmen.

Rückblick: 2015 präsentierte SAP seine neueste ERP-Version S/4HANA. Der Support und die Wartung der Vorgängerversion sollten ursprünglich 2025 eingestellt werden, SAP-Kunden hätten ihre Transformation von R/3 auf S/4HANA somit bis 2025 abgeschlossen haben müssen. Eine Mammutaufgabe, wie sich herausstellte: Im Jahr 2020 wurde S/4HANA 15.100-mal verkauft, in Betrieb war die Lösung bei 8.100 Kunden – wohlge- merkt bei weltweit circa 440.000 SAP-ERP-Kunden (Quelle: SAP SE sowie Handelsblatt). Im Februar 2020 verkündete SAP die Verlängerung der Mainstream-Wartung von 2025 um zwei Jahre auf 2027. Gegen Aufpreis sei auch eine Extended Maintenance bis 2030 möglich.

Anhand dieser Zahlen dürfte man sich die Frage stellen, ob SAP-Kunden die Transformation auf S/4HANA als notwendiges Übel sehen, zu dem



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

sie „gedrängt“ werden, oder ob sie die Vorteile und den Mehrwert für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens erkennen. Schließlich ist ein ERP-System das IT-Rückgrat und Fundament vieler Unternehmen. Die Lünendonk®-Studie 2019 „Mit S/4HANA in die digitale Zukunft“ ging dieser und vielen weiteren Fragen bereits nach. Die Ihnen vorliegende Studie ist somit die Neuauflage der Erhebung von 2019 und zeigt auf, wie die Strategien und Erwartungen von Unternehmen aus der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) im „Corona-Jahr“ 2020 formuliert sind.

Unbestritten ist, dass die Corona-Krise in vielen Unternehmen den Druck zur Digitalisierung und Transformation verstärkt hat – beispielsweise weil sie Kostensenkungsprogramme fahren und nach Effizienzpotenzialen suchen. Darüber hinaus führte Corona dazu, dass physische Vertriebskanäle teilweise zum Erliegen gekommen sind und sich Vertriebsaktivitäten auf digitale Geschäftsmodelle verlagert haben. Sowohl für die Prozessautomatisierung als auch für digitale Geschäftsmodelle muss vor allem das IT-Backbone neu ausgerichtet werden. Die Stichworte hier lauten: Agilität, Flexibilität, Integrierbarkeit und Skalierbarkeit.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie 2021 „S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie“ ist dank der Unterstützung der Unternehmen KPMG und Rödl & Partner kostenfrei verfügbar. Wir bedanken uns bei den Studienpartnern für die inhaltliche Mitwirkung an diesem Studienprojekt und ihre Unterstützung.

Herzliche Grüße



Mario Zillmann  
Partner





## Management Summary

Corona führt in einigen Unternehmen zu Verzögerungen bei der S/4HANA-Umstellung. 47 Prozent der Studienteilnehmer geben an, ihre S/4HANA-Planungen zunächst gestoppt, aber anschließend mit einem veränderten Scope wieder fortgesetzt zu haben. Knapp die Hälfte (47 %) der Unternehmen haben die vor Corona begonnenen Umstellungsprojekte ohne Anpassungen fortgesetzt. Der S/4HANA-Transformation wird somit eine hohe Priorität zugeordnet.



Während in der Vergangenheit die Vorteile von S/4HANA vielen Unternehmen noch nicht klar waren, hat sich das Bild nun verbessert: Nur 24 Prozent der Unternehmen entscheiden sich aufgrund des Zeitdrucks seitens SAP zur Einführung von S/4HANA. Der überwiegende Teil erkennt den Business-Nutzen beziehungsweise die Möglichkeiten, die IT-Landschaft zu standardisieren und Komplexität abzubauen.

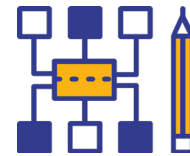


Das Gros (87 %) der SAP-Kunden plant, die ERP-Modernisierung bis 2025 vollständig abzuschließen. Zwischen 2021 und 2023 beabsichtigen daher 69 Prozent der Unternehmen den Start des S/4HANA-Rollouts. Dementsprechend befanden sich im vierten Quartal 2020 noch viele der Studienteilnehmer in der Strategie- und Roadmap-Entwicklung. Externe Beratungs- und IT-Dienstleister dürften daher stark gefragt sein.



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

Während in der Erstauflage der Studie aus dem Jahr 2019 die Mehrheit der Unternehmen den Brownfield-Ansatz noch präferierte, verfolgen nun mehr SAP-Kunden einen Mischansatz aus Brown- und Greenfield. Die Wartungsverlängerung von SAP dürfte ein Grund für diesen Shift sein, da den Unternehmen so mehr Zeit für konzeptionelle Überlegungen zur Verfügung steht, sie ihre Prozesse entschlacken und das Business auf die Anforderungen der digitalen Welt und der Plattformökonomie anpassen können.



Die Nutzung der Hybrid Cloud, also einer Kombination aus On-Premise, Private und Public Cloud, findet in vielen Unternehmen mehr Zuspruch. Einen reinen Private oder Public Cloud-Betrieb kann sich dagegen nur eine geringe Minderheit vorstellen. Dabei greifen die Unternehmen vor allem auf Microsoft Azure und AWS zurück, doch auch die Google Cloud gewinnt an Relevanz.



S/4HANA-Umstellungen werden häufig über alle Projektphasen hinweg remote durchgeführt. In vielen Fällen war dies sogar unabhängig von Corona der Fall. Mit der Zusammenarbeit über virtuelle Teams der SAP-Partner waren Kundenunternehmen fast ausnahmslos zufrieden. Dennoch bereitete fast der Hälfte der Studienteilnehmer die Umstellung mehr Aufwand, insbesondere weil mehr Abstimmungsschleifen gedreht werden mussten und Entscheidungsprozesse langwieriger waren.



## Methodik

Grundlage dieser Studie ist eine telefonische Befragung von 100 IT-Verantwortlichen (CIOs, CTOs, CFOs oder Heads of SAP). Die Befragung erfolgte zwischen August und Oktober 2020.

Die befragten Unternehmen repräsentieren einen breiten Branchenquerschnitt. Schwerpunkte sind die Manufacturing- und die Automotive-Branche sowie der Handel. 40 Prozent der Unternehmen weisen einen Umsatz von unter 1 Milliarde Euro auf, bei 60 Prozent liegt er über 1 Milliarde Euro.

Die Mehrheit (61 %) der befragten Unternehmen stammt aus Deutschland, 20 Prozent haben ihren Hauptsitz in der Schweiz, 19 Prozent in Österreich.

### SAMPLE DER BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN

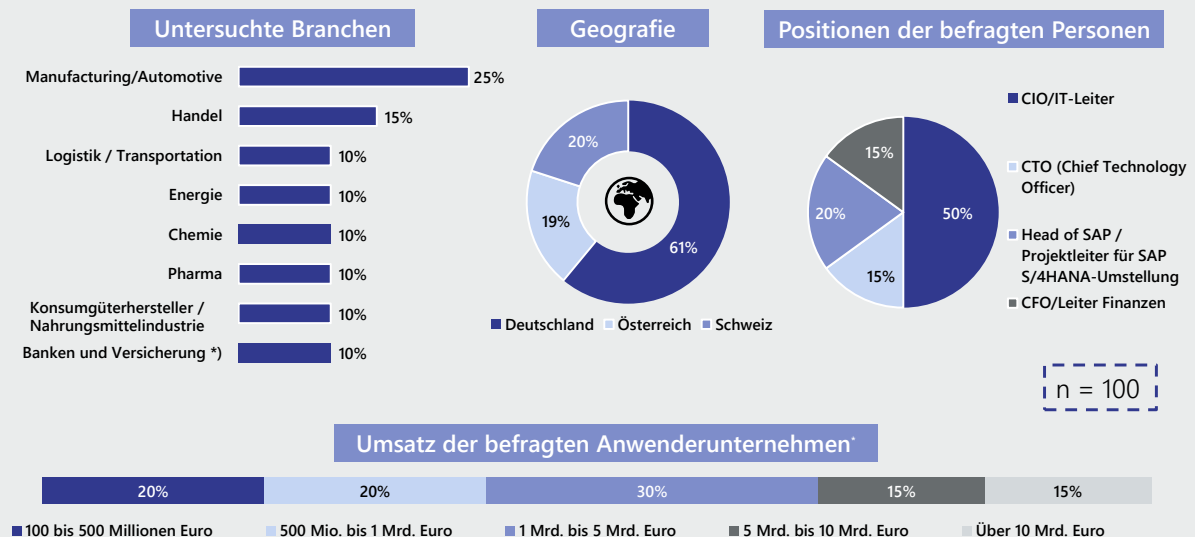


Abb. 1: Branchen-, Umsatz-, Positions- und Geografieverteilung; n = 100

\*Für Versicherungen wurden Beitragseinnahmen anstelle des Umsatzes abgefragt



# Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die S/4HANA-Umstellungen

Der Ausbruch der Corona-Pandemie im ersten Quartal des Jahres 2020 hat einen überwiegenden Teil der Unternehmen hart getroffen: Die Umsätze waren rückläufig, Geschäftsfelder und Vertriebskanäle brachen weg und viele Mitarbeiter wechselten ins Homeoffice, was mit dem Druck verbunden war, den digitalen Arbeitsplatz zu forcieren. Tatsächlich ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland im Jahr 2020 um etwa 5 Prozent eingebrochen (Quelle: Statistisches Bundesamt). Vor allem in der deutschen Wirtschaft dominierende Branchen wie die Automobilindustrie, der Anlagen- und Maschinenbau, die Chemieindustrie und der Einzelhandel hatten besonders hart zu kämpfen.

Der über weite Strecken sehr plötzliche und deutliche Einbruch der Wirtschaftsleistung hatte unter anderem zur Folge, dass die IT-Budgets im Jahr 2020 in vielen Unternehmen gekürzt und vor dem Lockdown geplante Projekte entweder gestoppt, verschoben oder mit einem veränderten Scope weitergeführt wurden. Eine ganze Reihe an Unternehmen musste sich in der Folge auf die wichtigsten Digitalisierungs- und IT-Projekte fokussieren, also auf Themen, die eine hohe operative und strategische Relevanz haben. 2020 waren dies vor allem Effizienzthemen (Automatisierung, Kostensenkungen), der Aufbau und die Optimierung digitaler Absatz- und Kundenkommunikationskanäle sowie die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle. Die Corona-Krise und die damit verbundenen Budgetkürzungen hatten folglich auch Auswirkungen auf die vor dem Lockdown begonnenen beziehungsweise sich in Planung befindlichen Umstellungen der ERP-Systeme auf die neue Produkt-Suite S/4HANA: Während 6 Prozent der von Lünendonk befragten 100 großen mittelständischen Unternehmen und Konzerne ihre S/4HANA-Umstellungsprojekte vorerst bis auf Weiteres stoppten, haben 47 Prozent die laufenden S/4HANA-Umstellungen zunächst gestoppt und mit einem veränderten Scope fortgesetzt. Das bedeutet, dass nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen vor der Corona-Krise geplante S/4HANA-Vorhaben komplett auf Eis gelegt und nicht weiterverfolgt hat. Vor allem in der Industrie hat mehr als jedes zweite befragte Unternehmen seine S/4HANA-Umstellungen gestoppt, um sie zu einem späteren Zeitpunkt aber wieder fortzusetzen.

## Hinweis

Mit „geplante Umstellungsprojekte“ sind nicht ausschließlich laufende Implementierungen gemeint, sondern auch Vorstudien und die Erstellung von Strategiekonzepten und Roadmaps.



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

47 Prozent der befragten Unternehmen haben sich nach dem Ausbruch der Corona-Krise entschlossen, ihre S/4HANA-Migrationen unverändert weiterzuführen. Dieser Wert wird durch die Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“ bestätigt, laut der 52 Prozent der Unternehmen 2020 in die ERP-Modernisierung und 42 Prozent in die Optimierung der IT-Prozesse hinsichtlich Effizienzsteigerung und Kostensenkungen investiert haben.

#### KNAPP 40 PROZENT DER UNTERNEHMEN HABEN IHRE PLÄNE AUFGRUND VON CORONA GEÄNDERT

Auf die Frage, ob die Corona-Krise dazu geführt hat, dass sich die Pläne für die S/4HANA-Umstellung maßgeblich verändert haben, gaben 39 Prozent der befragten IT-Entscheider an, eine Justierung der bisherigen Projektplanung vorgenommen zu haben. Im Maschinen- und Anlagenbau sowie im Automotive-Sektor (44 %) und in der Chemie- und Pharmaindustrie (45 %) sahen sich überdurchschnittlich viele Unternehmen gezwungen, aufgrund veränderter externer Einflüsse ihre bisherigen Planungen zu verändern und die S/4HANA-Projekte neu aufzusetzen.

#### S/4HANA-PROJEKTE WURDEN SCHNELL WIEDER AUFGENOMMEN

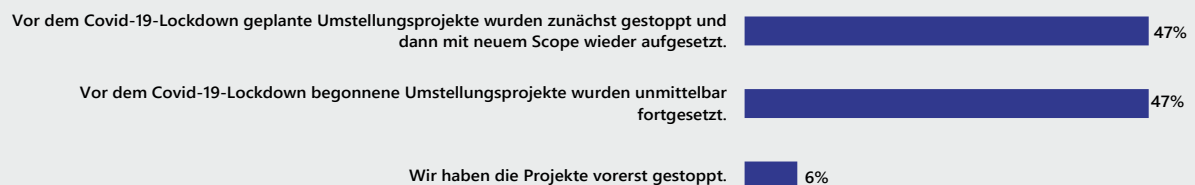


Abb. 2: Frage: Wie sind Sie in Ihrem Unternehmen mit S/4HANA-Umstellungsprojekten umgegangen, die vor dem Lockdown geplant bzw. begonnen wurden? n = 98

Demgegenüber steht, dass 61 Prozent der befragten Unternehmen ihre Planungen aufgrund der Corona-Krise nicht verändert haben. Dies muss im Hinblick auf die Umstellungsgeschwindigkeit auf S/4HANA nicht automatisch ein gutes Zeichen sein, sondern kann auch bedeuten, dass sich bisher skeptische SAP-Kunden auch durch den viel zitierten Digitalisierungs-Push infolge von Corona weiterhin nicht zu einer forcierten S/4HANA-Umstellung entschieden haben. So hatte SAP in den letzten Jahren tatsächlich Probleme, die neue ERP-Produktversion zu verkaufen, was unter anderem auf Akzeptanzprobleme sowie auf offene



## AUSWIRKUNGEN DER CORONA-PANDEMIE AUF DIE S/4HANA-UMSTELLUNGEN

### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

Fragen bezüglich der Unterstützung nahtlos integrierter End-to-End-Prozesse bei den Kunden zurückzuführen ist. Entsprechend blieben die Implementierungen von S/4HANA in den letzten Jahren hinter den Erwartungen.

In den Unternehmen, die ihre Projektplanungen verändert haben, waren unterschiedliche Motive der Auslöser für eine beschleunigte, inhaltlich veränderte oder langsamere S/4HANA-Umstellung: Der Druck, Effizienzsteigerungen in der IT und in den Geschäftsprozessen zu erreichen, sowie veränderte Anforderungen aus den Fachbereichen sind für 64 Prozent der Unternehmen ein wesentlicher Aspekt dafür, die bisherigen S/4HANA-Planungen anzupassen und zu forcieren.

Für etwa jedes zweite Unternehmen (54 %) ist die Notwendigkeit zum Aufbau neuer (digitaler) Geschäftsmodelle einer der Hauptgründe, die S/4HANA-Migration fokussierter und beschleunigter anzugehen. Im Umkehrschluss sehen 46 Prozent der Studienteilnehmer keine oder nur eine geringe Notwendigkeit, auf S/4HANA umzustellen. So sind digitale Geschäftsmodelle auch weiterhin für einen Teil der SAP-Kunden nicht von besonders hoher strategischer Relevanz.

#### CORONA BEEINFLUSST ZWAR ERP-UMSTELLUNGEN, S/4HANA WIRD IN DEN MEISTEN UNTERNEHMEN ABER WEITER VERFOLGT

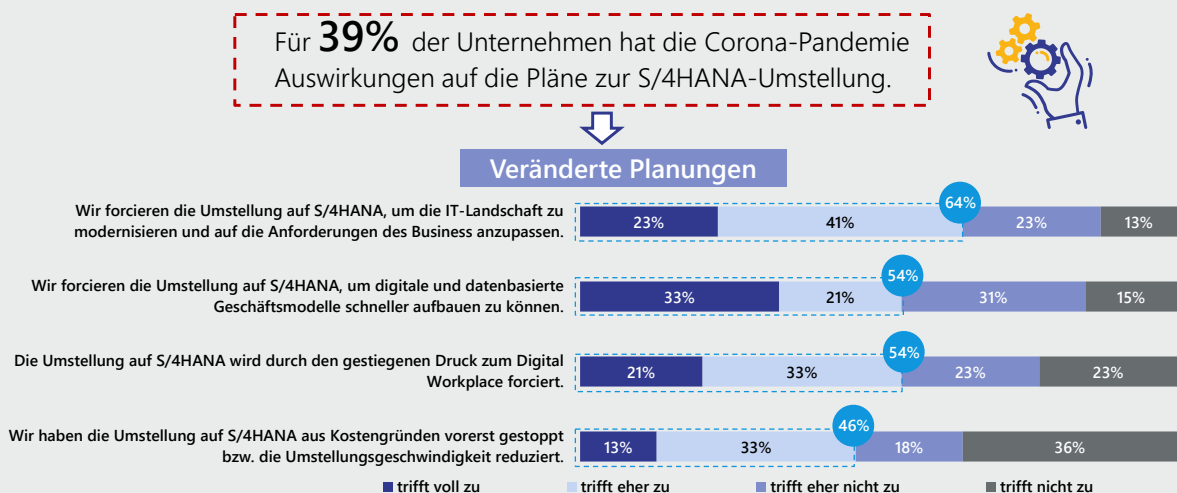


Abb. 3: Frage: Hat die aktuelle Covid-19-Krise die Pläne zur S/4HANA-Umstellung verändert? Alle Unternehmen; n = 100; Frage: Warum haben sich die Planungen durch Covid-19 verändert? Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft voll zu“; n = 39

### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass 46 Prozent derjenigen Unternehmen, deren Pläne sich verändert haben, ihre geplanten Migrationsprojekte aus Kostengründen entweder gestoppt oder die Umstellungsgeschwindigkeit deutlich verringert haben – besonders häufig in der Chemie- und Pharmaindustrie sowie in der Logistikbranche. Tatsächlich haben in den letzten Jahren viele CIOs weiterhin große Schwierigkeiten, die enormen Investitionen in das neue ERP-Produkt intern zu begründen und einen positiven Return on Investment (ROI) aufzuzeigen – vor allem weil selbst bei großen mittelständischen Unternehmen mit einem mittleren Millionenbudget für die Umstellung zu rechnen ist und sich diese Investitionen ohne signifikant hohe Umsätze mit digitalen Geschäftsmodellen wohl nur sehr schwer amortisieren lassen. Es mangelt also häufig an Business Cases.



### 46 Prozent

der Unternehmen haben die S/4HANA-Umstellung aus Kostengründen vorerst gestoppt oder die Umstellungsgeschwindigkeit reduziert.



## Treiber für S/4HANA-Migrationen

Obwohl noch immer viele SAP-Kunden Schwierigkeiten damit haben, einerseits die enormen Investitionen in die ERP-Umstellung zu stemmen und andererseits eine Roadmap oder gar einen Business Case zu erstellen, sehen sich nur 24 Prozent der Unternehmen aufgrund des Zeitplans von SAP zur Umstellung auf S/4HANA veranlasst. Überdurchschnittlich hoch ist der Anteil der Unternehmen, die vorwiegend aufgrund des Zeitdrucks die S/4HANA-Umstellung umsetzen, in den Branchen Energiewirtschaft (50 %) und Handel (33 %).

Die Corona-Krise hat vielen Unternehmen die eigenen Schwächen hinsichtlich der Digitalisierung und digitaler Geschäftsmodelle aufgezeigt. Deshalb verwundert es nicht sehr, dass in 38 Prozent der Unternehmen veränderte Business-Anforderungen der primäre Treiber für den ERP-Systemwechsel sind. Besonders deutlich wirken sich neue Anforderungen seitens der Kunden und der Fachbereiche auf die S/4HANA-Planungen

### S/4HANA-TRANSFORMATION IST TEIL DER BUSINESS-TRANSFORMATION

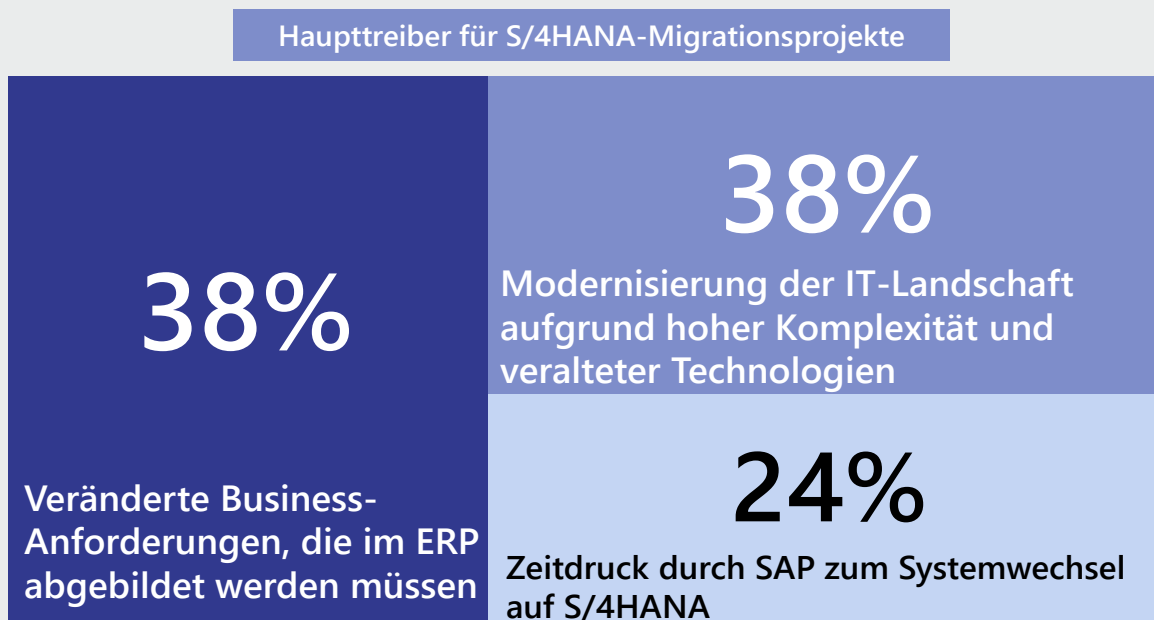


Abb. 4: Frage: Was ist der Haupttreiber für Ihr Unternehmen, die S/4HANA-Umstellung durchzuführen? Alle Unternehmen; n = 100



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

in den Branchen Chemie/Pharma und Konsumgüter (jeweils 50 %) sowie in der Logistik (70 %) aus. So hat die Corona-Krise beispielsweise die Konsumgüterhersteller und Logistiker in unterschiedlicher Weise sehr stark beeinflusst: Während sich viele Konsumgüterhersteller ab dem Lockdown gezwungen sahen, neue (digitale) Absatzkanäle und plattformbasierte Geschäftsmodelle aufzubauen, um direkt an die Endkunden zu verkaufen, ist die Logistikbranche im Zuge des Booms bei den Online-Bestellungen besonders gefordert, die Flut an Paketen zu managen. In der Chemie- und Pharmabranche fand dagegen in den letzten Jahren eine Konsolidierung statt. Durch diverse Übernahmen und Zusammenschlüsse stehen viele Unternehmen aus der Branche nun vor der Herausforderung, ihre ERP-Systeme sowohl zu konsolidieren als auch auf die Anforderungen der Plattformökonomie (Schnittstellenoffenheit, Skalierbarkeit etc.) auszurichten.

Neben der gestiegenen Relevanz digitaler Geschäftsmodelle ist für 38 Prozent der Unternehmen die Modernisierung ihrer IT-Landschaft der Haupttreiber für die Einführung von S/4HANA. Besonders die befragten IT-Entscheider aus den Bereichen Industrie (52 %), Finanzdienstleistungen (50 %) und Energie (40 %) sehen die Umstellung auf S/4HANA als wesentlichen Hebel, um Effizienzpotenziale in der IT-Landschaft zu erschließen und veraltete Softwarelösungen zu ersetzen. In den meisten Unternehmen ist die ERP-Landschaft in den letzten Jahrzehnten durch Customizing, Übernahmen und Zusammenschlüsse (doppelte ERP-Instanzen) sowie durch dezentrale ERP-Verantwortlichkeiten (fehlende Harmonisierung) immer komplexer geworden. Die Folge sind auf der einen Seite hohe Aufwände für Systempflege und Wartung, die das IT-Budget belasten. Auf der anderen Seite haben die meisten „alten“ ERP-Landschaften das Problem, dass die einzelnen ERP-Systeme nicht oder nur eingeschränkt miteinander kommunizieren und Daten austauschen (Interoperabilität). Die Verknüpfung der Geschäftsprozesse untereinander, um einen höheren Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad zu erreichen und datenbasierte Geschäftsmodelle zu entwickeln, wird dadurch ebenso erschwert wie die notwendige Vernetzung mit anderen Marktteilnehmern im Sinne der digitalen Plattformökonomie beziehungsweise der Digital Factory / Industrie 4.0. Für diejenigen Unternehmen, die in Zukunft ihren Umsatz mithilfe digitaler Geschäftsmodelle erhöhen möchten, sind daher die IT-Modernisierung und die Prozessvereinfachung der erste wichtige Schritt.



### 38 Prozent

der Studienteilnehmer  
sehen die  
Modernisierung ihrer  
IT-Landschaft als  
Haupttreiber für die  
S/4HANA-Einführung.



#### S/4HANA IST ZENTRALES ELEMENT DER DIGITALISIERUNG

In der Vergangenheit galten seitens der SAP-Kunden häufig fehlende oder nicht ersichtliche Benefits als Argument, S/4HANA-Investitionen aufzuschieben. Die vorliegende Studie zeigt, dass die überwiegende Mehrheit der befragten IT-Entscheider in der zweiten Hälfte des Jahres 2020 eine ganze Reihe von Mehrwerten in einer S/4HANA-Umstellung sieht und ERP-Modernisierungen plant. Vor allem eine bisher eher mangelhafte Datenqualität hat in sehr vielen Unternehmen in der Vergangenheit signifikante Digitalisierungsfortschritte verhindert.

Da Corona der Digitalisierung sowohl auf Geschäftsmodell- und Prozessebene als auch in Bezug auf die Arbeitsumgebung einen enormen Schub gegeben hat, ist es nur folgerichtig, dass sich 88 Prozent der befragten IT-Entscheider durch einen Wechsel auf S/4HANA eine deutlich höhere Datenqualität versprechen. In der Erstauflage dieser Studie aus dem Jahr 2019 war dieser Aspekt nur für 54 Prozent der Unternehmen wichtig. Um Verbesserungen auf der Datenebene zu erreichen, müssen alle in den ERP-Systemen abgelegten Informationen hinsichtlich Aktualität, Eindeutigkeit und Konsistenz auf dem gleichen Stand sein. Die Voraussetzung dafür sind Integrationsfähigkeit und Schnittstellenoffenheit. Gerade die Integrationsfähigkeit mit anderen Systemen und die Fähigkeit, End-to-End-Prozesse zu schaffen, sind tatsächlich laut SAP zentrale Mehrwerte von S/4HANA – demgegenüber waren die SAP-Kunden in den letzten Jahren allerdings oftmals skeptisch eingestellt, was sich nun zu ändern scheint.

Ein Fokus bei geplanten S/4HANA-Implementierungen liegt für 76 Prozent der Befragten auf einem höheren Automatisierungsgrad in der Prozesslandschaft. Die erhoffte verbesserte Datenqualität nach S/4HANA-Umstellungen soll folglich den Unternehmen maßgeblich zu einem Schub in zentralen Digitalisierungsthemen wie Künstliche Intelligenz und Robotic Process Automation (RPA) verhelfen. In der Folge lassen sich beispielsweise durch beschleunigte Prozesszeiten eine höhere Kundenzufriedenheit und Effizienzgewinne erzielen.

Gleichzeitig gehen aber 30 Prozent der Befragten davon aus, dass die ERP-Umstellung auf S/4HANA den Wartungs- und Pflegeaufwand nicht deutlich verringern und somit nicht zu geringeren Betriebskosten führen wird. In der Vorgängerstudie von 2019 sind noch 37 Prozent von geringeren



### 88 Prozent

der Unternehmen versprechen sich eine höhere Datenqualität durch die Einführung von S/4HANA.



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

Betriebskosten ausgegangen. In dieser Bewertung spielen sicher auch noch nicht ganz zu Ende diskutierte Fragen der SAP-Community zur indirekten Nutzung von Third-Party-Anwendungen und zu den zusätzlichen Lizenzkosten für S/4HANA-Add-ons eine Rolle.

#### S/4HANA SOLL DEN WEG IN DIE DIGITALE ZUKUNFT BEREITEN

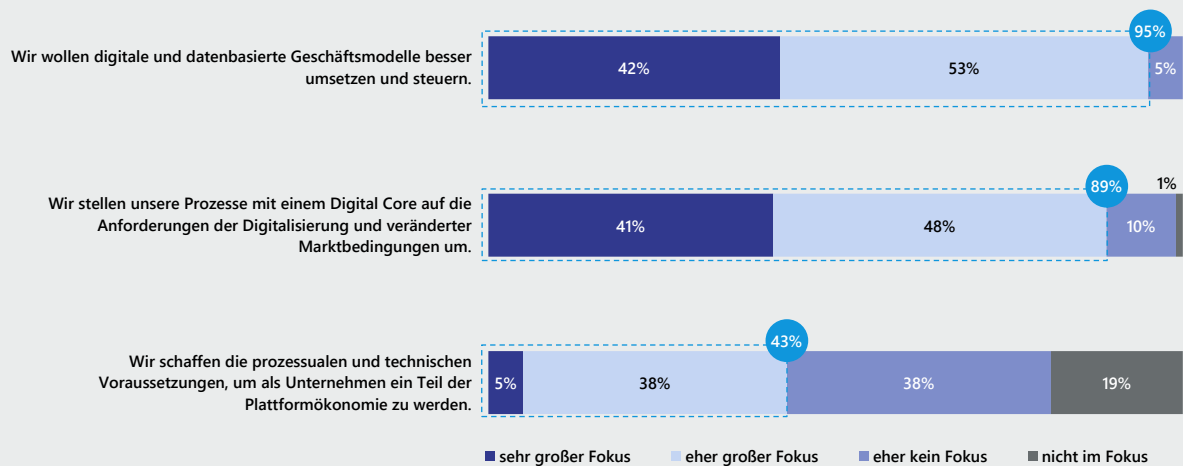


Abb. 5: Frage: Welche Business-Potenziale sollen durch die S/4HANA-Transformation erzielt werden? Skala von 1 = „nicht im Fokus“ bis 4 „sehr großer Fokus“; n = 100

#### S/4HANA SOLL DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE ERMÖGLICHEN

Hinsichtlich des Nutzens von S/4HANA-Umstellungen für die Business-Seite erhoffen sich 95 Prozent der befragten Digital- und IT-Entscheider eine technologische und prozessuale Unterstützung künftiger, digitaler Geschäftsmodelle. Auch wenn in einigen Branchen in absehbarer Zeit der Großteil des Umsatzes nicht mit digitalen, datenbasierten Geschäftsmodellen erzielt wird, erkennen die befragten Unternehmen die Möglichkeiten, die sich ihnen durch die neue ERP-Version bieten. Bei diesem Thema zeigt sich auch ein deutlicher Anstieg der Zustimmung im Vergleich zu 2019: In der Erstauflage dieser Studie fand das Argument, dass S/4HANA dabei helfe, neue Geschäftsmodelle besser umzusetzen, nur bei 65 Prozent der Befragten Zustimmung. Die [Lünendonk®-Studie 2020 „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“](#) zeigt, dass für 62 Prozent der Unternehmen digitale Absatzkanäle als unmittelbare Folge der Corona-Krise eine höhere Relevanz haben.



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

Hohe Zustimmung bereits im Jahr 2019 (73 %) wie auch in dieser Neuauflage (89 %) findet die Aussage, dass S/4HANA als ERP-System den Digital Core bildet und damit ein wesentlicher Baustein für die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen ist.

#### DIE IT- UND DATENKOMPLEXITÄT SOLL DURCH S/4HANA REDUZIERT WERDEN

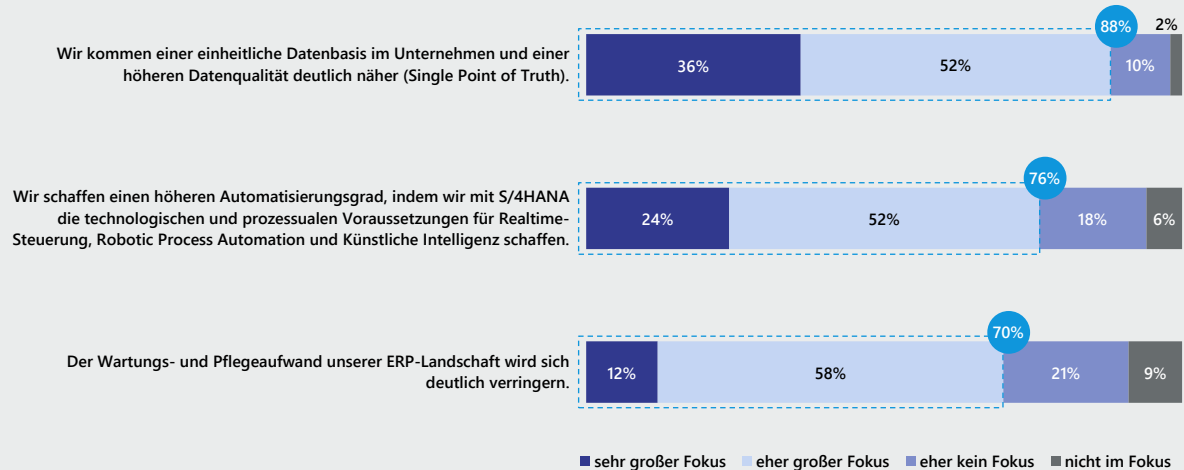


Abb. 6: Frage: Welche der folgenden technologischen Potenziale verspricht sich Ihr Unternehmen als Ergebnis der S/4HANA-Umstellung? Skala von 1 = „nicht im Fokus“ bis 4 „sehr großer Fokus“; n = 100

Interessant ist, dass ein geringer Teil (43 %) der befragten Unternehmen mit S/4HANA die Voraussetzungen dafür schaffen möchte, plattformbasierte Geschäftsmodelle aufzubauen. Überdurchschnittliche hohe Zustimmungswerte dafür finden sich in den Branchen Industrie (44 %), Chemie/Pharma (45 %), Konsumgüter/FMCG (60 %) und Energie (60 %).

#### GROSSTEIL DER SAP-KUNDEN ERKENNT BENEFITS

Die erhofften technologischen und prozessualen Verbesserungen in Verbindung mit einer S/4HANA-Einführung resultieren zu einem Teil daraus, dass sich eine überwiegende Mehrheit der SAP-Kunden durch SAP gut informiert fühlt – zumindest hinsichtlich der Produktstrategie von S/4HANA, der Zeitpläne und der Benefits.

Besonders hohe Zustimmungswerte (78 %) gibt es für die SAP-Kommunikation hinsichtlich der Zeitpläne für die S/4HANA-Umstellung sowie für die Unternehmensstrategie und Vision von SAP. Das bedeutet aber auch, dass SAP noch jeden fünften Kunden stärker informieren und überzeugen muss. Hohe Zustimmung erfährt die SAP-Kommunikation auch hinsichtlich der konkreten Benefits: 71 Prozent der befragten SAP-Kunden fühlen sich hinsichtlich der Argumente für die S/4HANA-Einführung gut informiert – allerdings auch 29 Prozent weniger gut.



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

#### KUNDEN BEWERTEN DIE INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE DER SAP MITTLERWEILE POSITIV

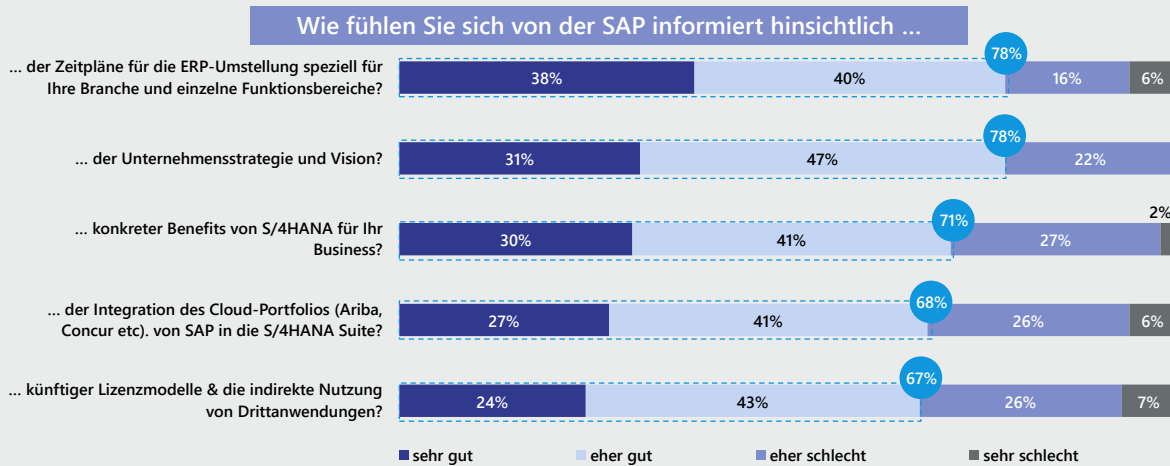


Abb. 7: Frage: Wie fühlen Sie sich von der SAP informiert? Skala von 1 = „sehr schlecht“ bis 4 = „sehr gut“; n = 100

Etwas größere Unklarheiten gibt es dagegen noch in einigen Unternehmen bei der Frage, wie die SAP-Cloud-Produkte (Ariba, SuccessFactors, Fieldglass etc.) in S/4HANA tatsächlich integriert werden und welche Lizenzkosten dafür anfallen. So ist vielen Kunden noch nicht klar, welche Module ihrer bisherigen ERP-Suite weiterhin durch S/4HANA abgedeckt werden und für welche sie andere Cloud-Produkte zusätzlich beziehen müssen. 32 Prozent der befragten SAP-Kunden sehen sich über die künftige Produktportfoliostrategie immer noch schlecht informiert – ein Zustand, den SAP in Zukunft ändern sollte, wenn die Zahl der Implementierungen signifikant ansteigen soll. Aus diesem Grund hat SAP seit Januar 2021 mit "RISE with SAP" ein Produkt-Bundle auf dem Markt, welches die Transformation der ERP-Prozesslandschaft in die Cloud sowie deren Redesign besser unterstützen soll. Kern dieses neuen Ansatzes sind unter anderem atmende Abrechnungsmetriken, die deutlich mehr Flexibilität bieten sowie - durch den Kauf von Signavio - ein verbessertes Angebot im Bereich Process Intelligence. Vor allem die Transformation von nicht mehr zeitgemäßen Prozessen und die damit einhergehende Frage, wie die bestehenden Prozesse in die Cloud migriert und modernisiert werden können, bereitet vielen SAP-Kunden große Sorgen. Mit "RISE with SAP" möchte SAP nun Antworten auf die Probleme vieler Anwender geben.





## Status der S/4HANA-Umstellungen

Der Blick auf den Status der S/4HANA-Umstellung zur Jahresmitte 2020 zeichnet ein ambivalentes Bild: 44 Prozent der befragten Unternehmen haben ihre ERP-Umstellung bereits komplett oder teilweise abschließen können. Aber nur 4 Prozent der befragten Unternehmen haben 2020 komplett neu mit der Implementierung begonnen – was auf eine geringe Zahl an Neukunden schließen lässt. Besonders weit bei den abgeschlossenen und bereits begonnenen Implementierungen sind die befragten Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistungen (60 %), Energiewirtschaft und Chemie/Pharma (jeweils 50 %).

Immerhin 31 Prozent der Unternehmen standen Mitte des Jahres 2020 unmittelbar vor Start der Implementierung und befanden sich somit in der Strategie-/Roadmap-Phase. Diese Unternehmen werden voraussichtlich innerhalb der nächsten Monate mit den Implementierungen beginnen. Vor allem Unternehmen aus den Branchen Energie, Finanzdienstleistungen, Konsumgüter/FMCG (jeweils 40 %) und Handel (47 %) befanden sich zum Zeitpunkt der Interviews besonders häufig inmitten der Entwicklung der Migrationsstrategie und damit kurz vor dem Rollout. Von den befragten Unternehmen aus der Automobilindustrie und dem Maschinen- und Anlagenbau sind dagegen nur 17 Prozent bereits in der Strategieentwicklungsphase, während 29 Prozent der Unternehmen aus dem Industriesektor noch Vorstudien durchführen.

### S/4HANA-EINFÜHRUNGEN WERDEN ZWAR NICHT KOMPLETT GESTOPPT, ABER SIE SCHEINEN SICH LÄNGER ZU ZIEHEN

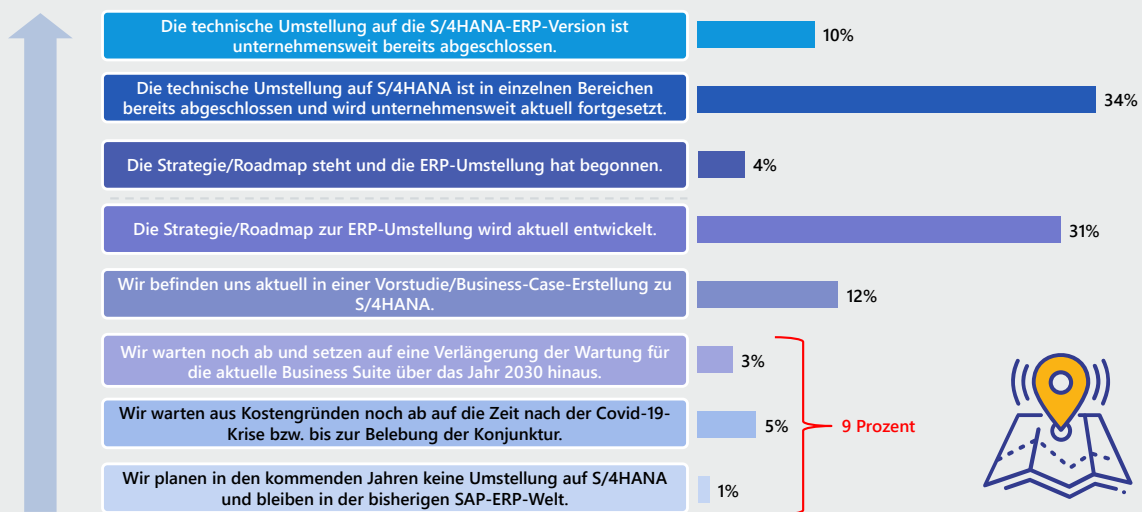


Abb. 8: Frage: In welcher Phase befindet sich Ihr Unternehmen bei der Umstellung der bisherigen ERP-Systeme auf die neue ERP-Version von SAP? n = 100

### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

Sorgen bereiten sollte SAP der Anteil von 9 Prozent der befragten Bestandskunden, die derzeit noch weit von einer ERP-Umstellung entfernt sind – beispielsweise weil sie aus Kostengründen noch abwarten oder auf eine erneute Verlängerung der Wartungsintervalle für das aktuelle ERP setzen. Vor allem Kunden aus der Logistikbranche und der Industrie schieben die ERP-Umstellung nach eigenen Angaben aus Kostengründen. Ein Aspekt in diesem Zusammenhang kann die hohe Komplexität der über Jahrzehnte gewachsenen IT-Systemlandschaften und der damit verbundene Modernisierungsaufwand bei gleichzeitigem Kostendruck in vielen Unternehmen dieser Branchen sein.

#### GROSSER TEIL DER S/4HANA-IMPLEMENTIERUNGEN SOLL AB 2021 BEGINNEN

Wenn es nach den Planungen der befragten SAP-Kunden geht, so werden die ERP-Umstellungen auf S/4HANA spätestens im Jahr 2025 abgeschlossen sein. Diejenigen Unternehmen, die sich bereits in einer fortgeschrittenen Planungsphase befinden oder sogar schon mit der Umstellung begonnen haben, werden folglich die Verlängerung des Wartungsintervalls durch SAP bis zum Jahr 2027 nicht in Anspruch nehmen.

Während im Jahr 2020 43 Prozent der Unternehmen die Strategieentwicklung für den S/4HANA-Rollout abgeschlossen haben, gehen weitere 26 Prozent der befragten IT-Entscheider davon aus, im Jahr 2021 diese Phase abzuschließen. 14 Prozent der Unternehmen, die sich bereits in einem fortgeschrittenen Planungsstadium befinden, wollen jedoch erst ab 2022 die Vorbereitungen abgeschlossen haben und ziehen die Umstellung folglich zeitlich nach hinten. Es bleibt nur zu vermuten, dass diese Unternehmen derzeit keine hohe Relevanz in der ERP-Umstellung sehen, beispielsweise weil die bisherigen Prozesse gut laufen und keine dringende strategische Relevanz für die Umstellung besteht. Vor allem ein überdurchschnittlich hoher Teil der befragten Finanzdienstleister, Handelsunternehmen und Konsumgüterhersteller lässt sich mehr Zeit mit der Projektplanung.

Nachdem im Jahr 2020 nur 9 Prozent der befragten Unternehmen mit neuen oder weiteren Implementierungen begonnen haben, wollen 2021 nun 37 Prozent der Unternehmen damit beginnen, ihre ERP-Systeme (weiter) umzustellen. Demgegenüber haben 30 Prozent der Unternehmen 2020 ihre Proofs of Concept abgeschlossen, um anschließend den

#### Hinweis

Betrachtet wurden nur diejenigen Unternehmen, die sich zum Zeitpunkt der Interviews bereits in der Phase der Strategieentwicklung oder im Rollout befanden und sich entsprechend zu ihren Zeitplänen äußern konnten.



## STATUS DER S/4HANA-UMSTELLUNGEN

### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

Rollout zu beginnen. Insbesondere Unternehmen aus der Banken- und Versicherungsbranche, der Chemie- und Pharmaindustrie, der Energiewirtschaft und der Konsumgüterindustrie wollen 2021 S/4HANA-Projekte auflegen.

Dagegen planen aber auch jeweils 16 Prozent der Unternehmen erst in den Jahren 2022 und 2023 den Beginn neuer oder weiterer S/4HANA-Implementierungen, weitere 18 Prozent wollen sogar erst ab 2024 starten. In einigen der untersuchten Branchen scheint sich die ERP-Umstellung sogar besonders lang zu ziehen: So gaben rund 55 Prozent der befragten Entscheider aus dem Energiesektor und der Industrie an, mit dem S/4HANA-Rollout erst ab 2022 zu beginnen.

### GEPLANTE ROADMAP DER S/4HANA-TRANSFORMATION

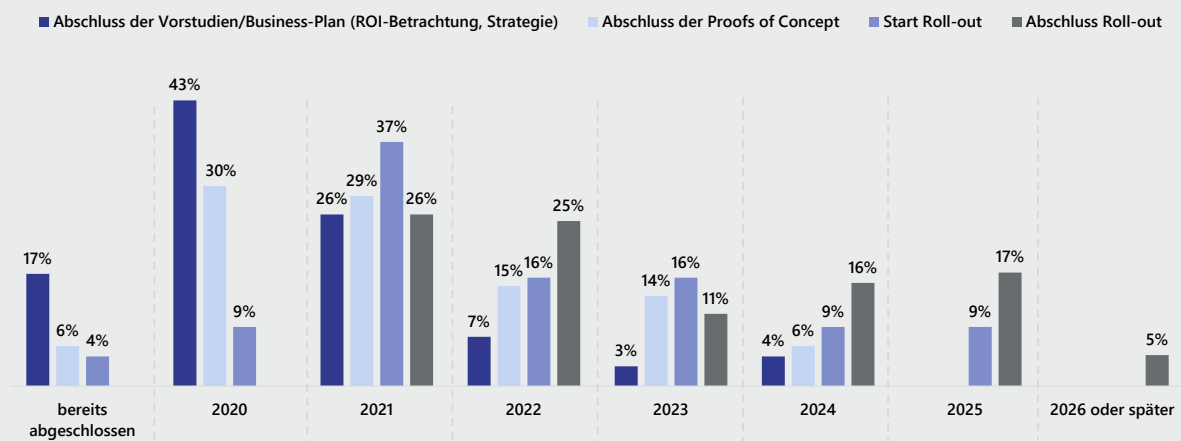


Abb. 9: Frage: Welchen Zeitraum setzt Ihr Unternehmen für die unternehmensweite S/4HANA-Transformation (technische Migration und Prozesstransformation) an? n = 64



## Migrationsstrategien

Bei der Wahl des passenden Migrationsansatzes für die Umstellung von den bisherigen SAP-ERP-Produkten R/3 und ECC zu S/4HANA gibt es im Wesentlichen drei unterschiedliche Ansätze:

- **Brownfield**, also die Umwandlung eines Systems von R/3 oder ECC nach S/4HANA innerhalb der bestehenden Modifikationen und 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 und der entsprechenden ERP-Prozesse. 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 übernommen werden, sie müssen es jedoch nicht.
- **Mischformen/Colourful**: Dieser Ansatz ist als Mischform aus beiden Ansätzen für jedes S/4HANA-Projekt ausgelegt. Je nach Funktion wird individuell entschieden, welcher Migrationsansatz gewählt werden soll.

**AUFGRUND DES TRENDS ZUR DIGITALEN PLATTFORMÖKONOMIE SETZEN MEHR UNTERNEHMEN AUF NEUAUSRICHTUNG DER PROZESSE**

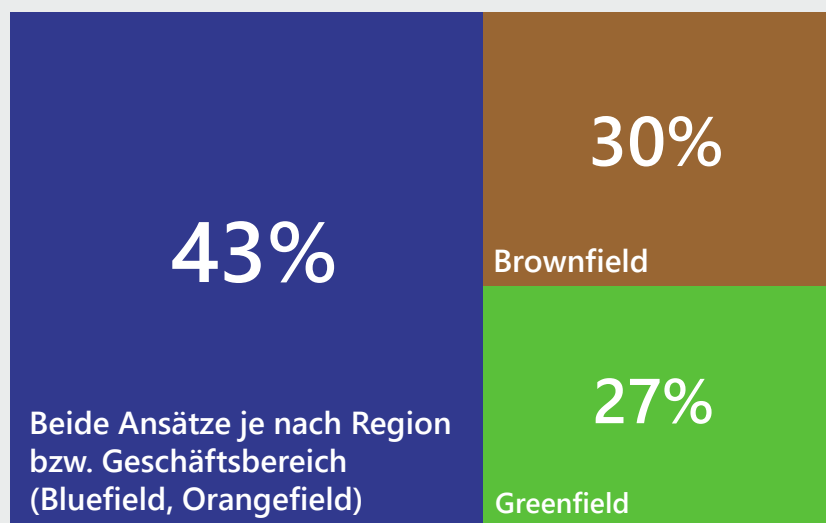


Abb. 10: Frage: Welchen Zeitraum setzt Ihr Unternehmen für die unternehmensweite S/4HANA-Transformation (technische Migration und Prozesstransformation) an? n = 64



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

Während in der Erstauflage dieser Studie im Jahr 2019 noch 57 Prozent der Unternehmen auf den Brownfield-Ansatz, 25 Prozent den Greenfield-Ansatz und nur 18 Prozent auf den gemischten Ansatz gesetzt haben, hat sich das Bild gegen Mitte des Jahres 2020 komplett gedreht. Eine reine technische Migration (Brownfield), also ein Upgrade des bestehenden ERP auf S/4HANA bei Beibehaltung der historischen Daten und Prozesse, wollen nur noch 30 Prozent der Unternehmen durchführen. Eine Begründung für den starken Rückgang der Brownfield-Planungen ist aus Sicht von Lünendonk in der verlängerten Umstellungsfrist bis zum Jahr 2027 durch SAP zu finden, was mehr Zeit für konzeptionelle Überlegungen lässt. Tatsächlich ist der Zeitdruck für die ERP-Umstellung auch nur für jedes vierte Unternehmen der Haupttreiber für S/4HANA-Migrationen, wohingegen die Umsetzung neuer geschäftlicher Anforderungen und die IT-Modernisierung für jeweils 38 Prozent der Studienteilnehmer der Haupttreiber sind (siehe Kapitel 2).

#### GRÜNDE FÜR DIE EINZELNEN MIGRATIONSSTRATEGIEN




 <b>Brownfield</b>	▪ Nutzung und Optimierung bestehender Prozesse und Strukturen	61%
	▪ Schnelle Umsetzung möglich	43%
	▪ Geringeres Risiko	25%
 <b>Greenfield</b>	▪ Bereinigung und Neuaufbau der IT-Systeme, um für zukünftige Anforderungen gerüstet zu sein	42%
	▪ Ist der effizienteste und praktikabelste Ansatz	42%
	▪ Schnelle Umsetzung möglich	23%
 <b>Colourful</b>	▪ Abteilungsindividuelle Vorgehensweise ist notwendig, da unterschiedliche Anforderungen und Gegebenheiten bestehen	64%
	▪ Geringere Kosten	45%
	▪ Wir wollen bestehende Daten und Prozesse beibehalten, gleichzeitig aber unsere Systeme entschlacken	33%

Abb. 11: Was sind die Gründe, warum Sie sich für den jeweiligen Ansatz entscheiden?; n = 96

Folglich ist der Anteil der SAP-Kunden, die sich für einen gemischten Ansatz entscheiden, von 18 Prozent (2019) auf 43 Prozent gestiegen. 52 Prozent der befragten Unternehmen, die derzeit den Rollout vorbereiten, planen den sogenannten Colourful-Ansatz. Hinsichtlich der Branchen sind es die befragten Unternehmen aus der Industrie, der Energiewirtschaft, dem FMCG-Sektor sowie der Chemie- und Pharmabranche, die überdurchschnittlich oft beide Migrationsstrategien kombinieren.





### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

Die Ergebnisse verdeutlichen zunächst, dass es für einen großen Teil der Unternehmen wichtiger geworden ist, mit einem Greenfield-Ansatz die Geschäftsprozesse auf veränderte Anforderungen neu auszurichten. So hat die Corona-Krise in einigen Branchen beispielsweise die Relevanz digitaler Absatzkanäle und der digitalen Plattformökonomie besonders stark erhöht. Da für digitale Geschäftsmodelle schnittstellenoffene IT-Systeme und Anwendungen für die Integration von Third-Party-Anwendungen ebenso eine wichtige Rolle spielen wie absolute Kundenzentrierung, muss eine Reihe von Geschäftsprozessen (vor allem Logistik, Produktion, Vertrieb und Marketing) neu aufgesetzt werden – was sich konsequenterweise auch auf die SAP-Prozesse auswirkt. Tatsächlich ist auch der Anteil der Unternehmen, die einen reinen Greenfield-Ansatz präferieren, um 2 Prozentpunkte auf 27 Prozent angestiegen. Der leichte Anstieg der SAP-Kunden, die auf Greenfield setzen sowie der starke Anstieg der Colourful-Befürworter können ein Indiz dafür sein, dass mehr Kunden auf die Cloud-Version von S/4HANA setzen, da diese auf den Greenfield-Ansatz ausgerichtet ist. Insbesondere Chemie- und Pharmaunternehmen (35 %) sowie Logistiker (40 %) wollen S/4HANA mit einem reinen Greenfield-Ansatz einführen.

Damit drücken sich die Zielsetzungen der befragten Unternehmen bei der Umstellung auf S/4HANA und der mit der Corona-Krise einhergehende Digitalisierungs-Push sehr deutlich in der gewählten Migrationsstrategie aus. Darüber hinaus spricht die gestiegene Bereitschaft, komplett oder in ausgewählten Bereichen eine Neuimplementierung von S/4HANA vorzunehmen, dafür, dass das Vertrauen der SAP-Kunden in die S/4-Standardprozesse im Vergleich zu 2019 angestiegen ist.



## Bereitstellungsmodelle für den S/4HANA-Betrieb

Deutliche Veränderungen gegenüber 2019 gab es auch bei der Frage nach dem präferierten Bereitstellungsmodell für den S/4HANA-Betrieb. Die Akzeptanz der Cloud ist im Jahr 2020 deutlich gestiegen. Das ist unter anderem auf den Druck zurückzuführen, den digitalen Arbeitsplatz zu forcieren sowie Effizienz- und Geschwindigkeitsfortschritte zu erzielen.

Eine deutliche Mehrheit von 61 Prozent der befragten Unternehmen, die mit ihren S/4HANA-Planungen bereits weit fortgeschritten sind, setzt 2020 und in den kommenden Jahren für den ERP-Betrieb auf die Hybrid Cloud. Zum Vergleich: 2019 gaben nur 14 Prozent der Unternehmen an, ihre S/4HANA-Installationen in die Hybrid Cloud zu schieben, und eine klare Mehrheit von 56 Prozent bevorzugte den On-Premise-Betrieb. Allerdings spielen Aspekte rund um Datensicherheit und Datensouveränität auch weiterhin eine große Rolle. So plant der größere Teil der Unternehmen, die S/4HANA in der Hybrid Cloud betreiben wollen, neben der gemanagten Private Cloud bestimmte ERP-Module im On-Premise-Betrieb laufen zu lassen.

### ON-PREMISE WIRD HÄUFIG MIT DER CLOUD KOMBINIERT, DIE HYBRID CLOUD STELLT DEN GROSSEN GEWINNER DAR

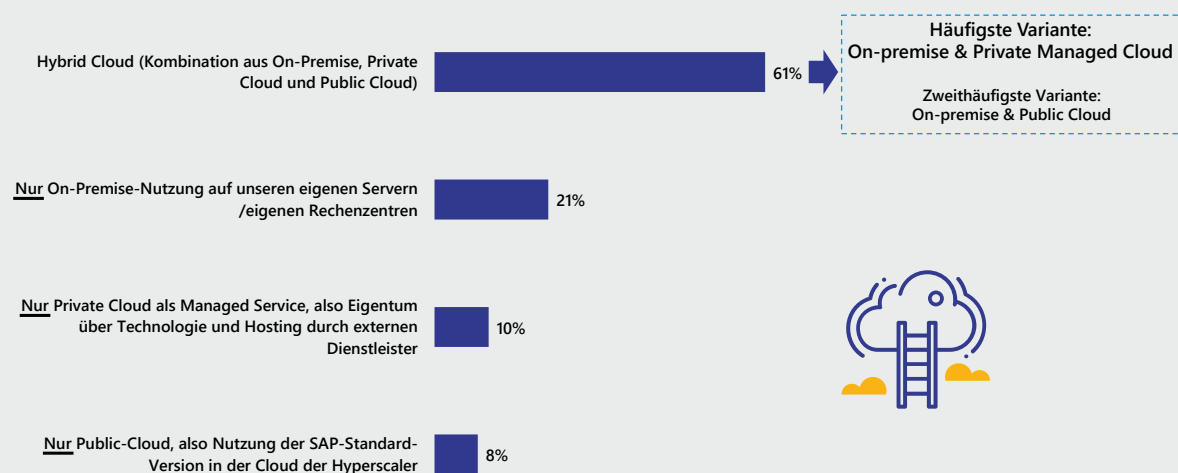


Abb. 12: Frage: Welche Bereitstellungsmodelle nutzt bzw. plant Ihr Unternehmen für S/4HANA?; Mehrfachnennungen; n = 78

## BEREITSTELLUNGSMODELLE FÜR DEN S/4HANA-BETRIEB

### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

Tatsächlich ist auch der Anteil der Unternehmen, die einen reinen On-Premise-Betrieb planen, in den mittelständischen Unternehmen mit 26 Prozent am höchsten. Zum Vergleich: Nur 17 Prozent der befragten Unternehmen mit mehr als 5 Milliarden Euro Umsatz wollen ihre S/4HANA-Installationen rein im On-Premise-Betrieb laufen lassen.

#### AZURE BLEIBT DIE BEVORZUGTE INFRASTRUKTURPLATTFORM

Die wichtigste Technologieplattform für den Betrieb von S/4HANA in den untersuchten Unternehmen ist wie bereits in der 2019er-Studie die Azure-Plattform von Microsoft. 70 Prozent der befragten Unternehmen lassen ihr S/4HANA auf Azure betreiben oder haben dies in Zukunft vor. SAP blickt auf eine langjährige Partnerschaft mit Microsoft Azure beim S/4HANA-Betrieb zurück. Microsoft hat in den letzten Jahren entsprechend viel S/4HANA-Know-how und lokale Rechenzentrumskapazitäten aufgebaut, um den Anforderungen an Datensicherheit und Datensouveränität beim Cloud-Betrieb zu genügen. Darüber hinaus ist ein großer Teil der SAP-Partner im IT-Dienstleistungsumfeld ebenfalls langjähriger Microsoft-Partner und verfügt über die entsprechende IT-Infrastrukturbasis für den Betrieb von S/4HANA on Azure.

#### DER MICROSOFT AZURE-STACK WIRD AM HÄUFIGSTEN GENUTZT FÜR DEN S/4HANA-BETRIEB

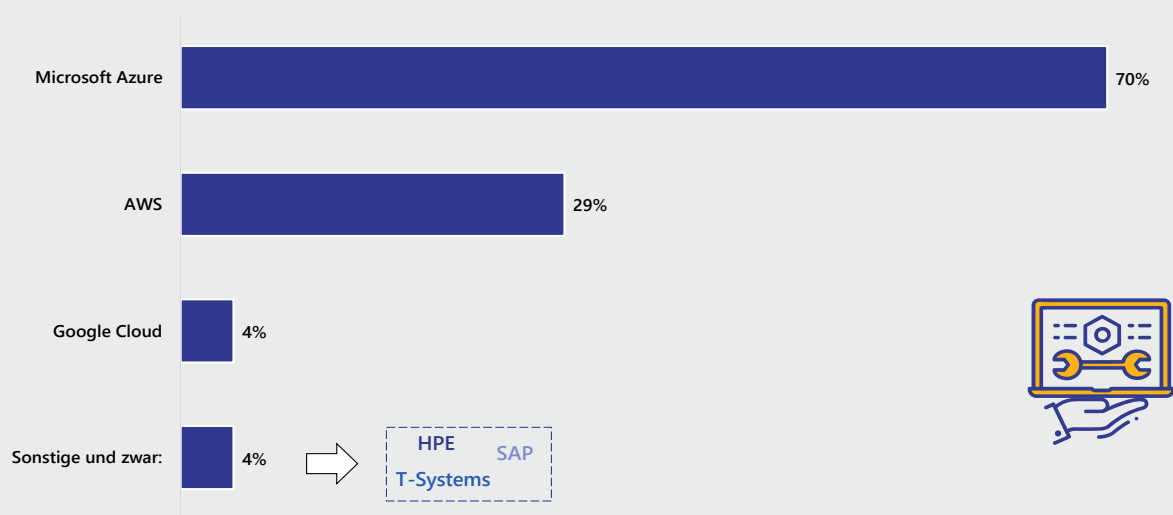


Abb. 13: Frage: Auf welcher Infrastruktur-Plattformtechnologie basiert S/4HANA in Ihrem Unternehmen bzw. planen Sie?; Mehrfachnennungen; n = 78

Die zweitwichtigste Cloud-Plattform für den S/4HANA-Betrieb ist Amazon Web Services, der zweite führende Hyperscaler. Fast ein Drittel (29 %) der befragten Unternehmen lässt S/4HANA dort laufen oder plant dies nach Abschluss der Rollouts.

Google Cloud spielt in den Planungen der befragten Unternehmen derzeit noch eine untergeordnete Rolle, wobei sich dies in den nächsten Jahren verändern dürfte. So investiert Google derzeit massiv in den Aufbau seines Business-Cloud-Geschäfts und lokale Rechenzentren in Europa, speziell in Deutschland (Quelle: Handelsblatt).

Beim Blick auf die Unternehmensgröße fällt auf, dass 42 Prozent der mittelständischen Unternehmen mit Umsätzen zwischen 100 Millionen und 1 Milliarde Euro auf die AWS-Cloud für den S/4HANA-Betrieb setzen, während bei den Konzernen mit mehr als 10 Milliarden Euro Google Cloud immerhin von 14 Prozent der befragten IT-Entscheider präferiert wird.



## Umsetzung von S/4HANA-Migrationen

Der im März 2020 einsetzende Lockdown hat die Planungen hinsichtlich der S/4HANA-Umstellung in vielen der befragten Unternehmen verändert. Wie in Kapitel 1 beschrieben, hat ein großer Teil der Unternehmen (39 %) nach Ausbruch der Corona-Krise den Scope wie auch die Zeitpläne für die S/4HANA-Umstellung an die veränderten Bedingungen angepasst.

Bezüglich der konkreten Projektumsetzung, also Implementierungen, Datenmigrationen, Vorstudien und Konzeptionen, haben die Corona-Krise und der damit verbundene (streckenweise) Lockdown im Jahr 2020 in 64 Prozent der befragten Unternehmen dazu geführt, dass sich die Projekte teilweise verzögerten und erschwert wurden. In weiteren 17 Prozent der Unternehmen hat die Krise dagegen in hohem Maße zu Verzögerungen und zu Mehraufwand geführt. Somit lässt sich zumindest zum Teil nachvollziehen, warum 2020 viele Unternehmen die S/4HANA-Umstellung nur mit angezogener Handbremse weiterverfolgt oder sogar auf die kommenden Jahre verschoben haben.

### VIRTUELLES ARBEITEN AUS DEM HOMEOFFICE BEREITET EINIGEN UNTERNEHMEN ZUMINDEST TEILWEISE SCHWIERIGKEITEN

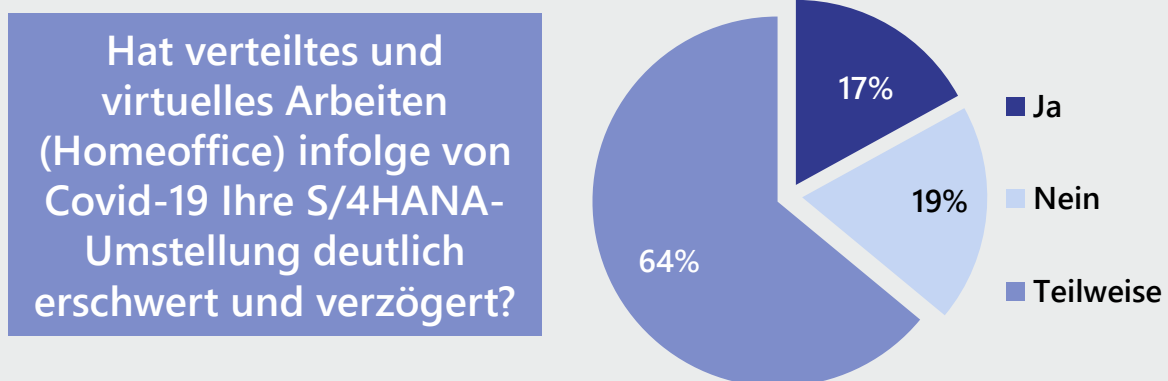


Abb. 14: Frage: Würden Sie sagen, dass Ihre Planungen zur S/4HANA-Umstellung durch verteiltes und virtuelles Arbeiten (Homeoffice) infolge von Covid-19 deutlich erschwert und verzögert wurden bzw. werden? n = 100





### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

In der Umsatzgruppe „mehr als 5 Milliarden Euro“ ist jedoch der Anteil der Unternehmen, denen die Umstellung auf virtuelles Arbeiten keine Probleme bereitet hat, mit 27 Prozent deutlich höher als in den übrigen Größenklassen. Dagegen berichteten jedoch 73 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen mit Umsätzen bis zu 1 Milliarde Euro von teilweise hohen Herausforderungen bei der Umstellung auf Remote-Projekte.

#### S/4HANA-MIGRATIONEN ÜBERWIEGEND REMOTE

Von denjenigen Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Interviews den S/4HANA-Rollout bereits begonnen oder im Laufe des Jahres 2020 abgeschlossen haben, berichteten 45 Prozent davon, dass sie alle Projektphasen vollständig remote durchgeführt haben. Interessanterweise war dieses Vorgehen von 57 Prozent bereits vor Ausbruch der Krise bereits so geplant. Unterschiede hinsichtlich der kompletten S/4-Umstellung als Remote-Projekt finden sich in den einzelnen Umsatzgrößenklassen: So haben nur 38 Prozent der Unternehmen mit bis zu 1 Milliarde Euro Umsatz ihre S/4HANA-Projekte komplett remote umgesetzt, wohingegen bei den befragten Unternehmen mit mehr als 1 Milliarde Euro die Umsetzung zu 48 Prozent komplett remote erfolgt ist.

#### REMOTE-TEAMS KOMMEN OFT ZUM EINSATZ – AUCH UNABHÄNGIG VON CORONA

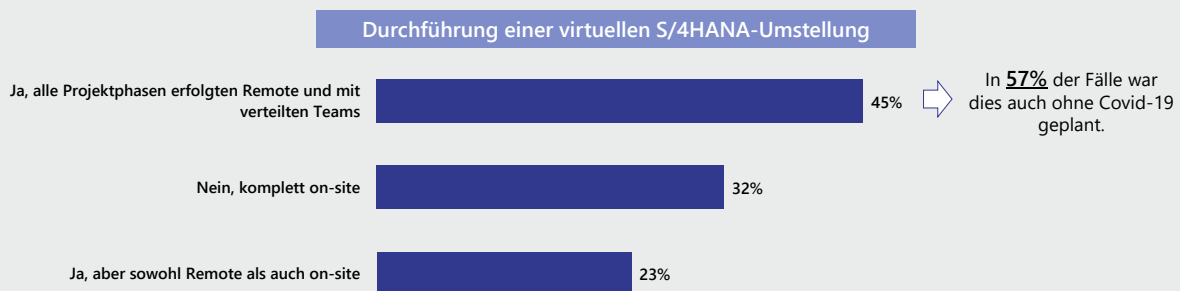


Abb. 15: Frage: Wurde die S/4HANA-Umstellung virtuell durchgeführt? n = 47  
Frage: War dieses Vorgehen vor Ausbruch der Covid-19-Pandemie auch so geplant? n = 21

S/4HANA-Projekte komplett on-site umgesetzt haben dagegen 32 Prozent der befragten Unternehmen. Dabei haben die mittelständischen Unternehmen mit bis zu 1 Milliarde Euro Umsatz deutlich häufiger ihre ERP-Umstellungen vollständig on-site durchgeführt (44 %) als die Unternehmen mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz (26 %).



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

#### ERFAHRUNGEN MIT REMOTE-PROJEKTUMSETZUNG: PROJEKTE HABEN SICH VIELERORTS VERZÖGERT

Diejenigen Unternehmen, die 2020 S/4HANA-Rollouts entweder teilweise oder komplett durchgeführt haben, machten überwiegend positive Erfahrungen. Vor allem die Zusammenarbeit mit den externen Beratungs- und IT-Dienstleistern verlief in 91 Prozent der befragten Unternehmen gut. Auch die Zusammenarbeit innerhalb der Teams und mit anderen beteiligten Teams verlief laut 69 Prozent der Befragten nahezu reibungslos.

Interessanterweise gab es vor allem in den befragten Großunternehmen mit mehr als 5 Milliarden Euro Umsatz häufiger Probleme in der Abstimmung der am Projekt beteiligten Teams (46 %). Folglich verlief auch die Umstellung bei der Mehrheit der untersuchten mittelständischen Unternehmen im Hinblick auf Zeit und Qualität deutlich besser als in den befragten Großunternehmen. Tatsächlich berichteten 61 Prozent der befragten SAP-Entscheider aus Unternehmen mit mehr als 5 Milliarden Euro Umsatz von Verzögerungen und Problemen bei der Remote-S/4HANA-Umstellung, während nur 44 Prozent der Befragten aus dem Mittelstand entsprechende Erfahrungen gemacht haben.

#### DIE ERFAHRUNGEN MIT REMOTE-UMSTELLUNGEN SIND ÜBERWIEGEND POSITIV

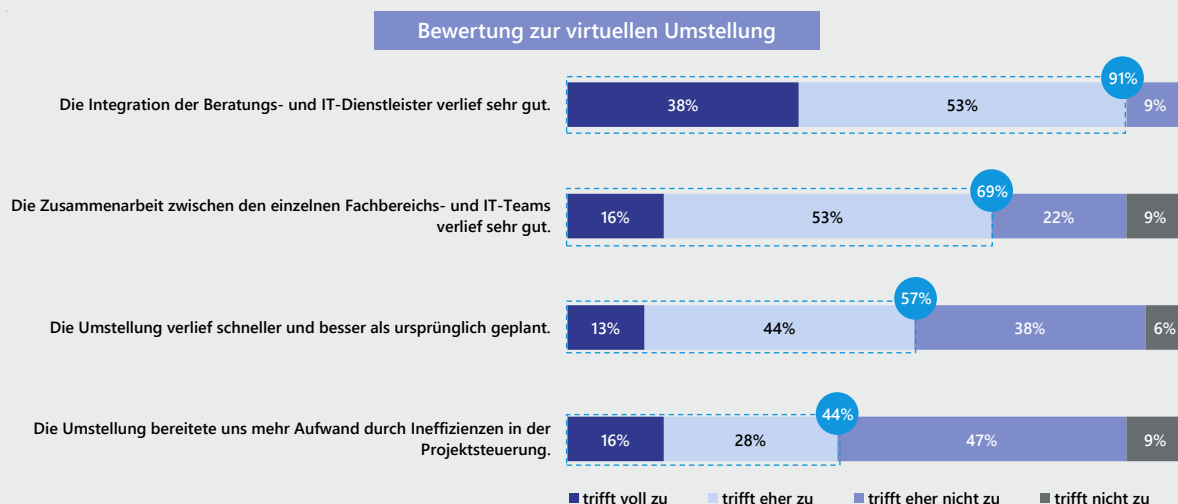


Abb. 16: Frage: Wie bewerten Sie das Projektergebnis insgesamt? Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft voll zu“; n = 32

Positiv ist weiterhin festzustellen, dass sich laut einer Mehrheit der befragten SAP-Entscheider (56 %) bei Remote-Projekten nicht wesentlich mehr Ineffizienzen und Mehraufwand bei der Projektumsetzung ergeben haben als bei On-site-Projekten.



#### REMOTE ERFORDERT MEHR DISZIPLIN UND ABSTIMMUNGEN

An den technischen Voraussetzungen hat es aus Sicht der Mehrheit der befragten SAP-Entscheider nicht gelegen, dass sich bei vielen Unternehmen Verzögerungen oder Probleme bei der S/4HANA-Umstellung ergeben haben. Nur in 25 Prozent der befragten Unternehmen waren Collaboration-Tools zum Zeitpunkt des Lockdowns noch nicht umfassend vorhanden und mussten erst mit hohem Zeitdruck eingeführt werden.

Dagegen hat ein großer Teil der Unternehmen (47 %) die Erfahrung gemacht, dass bei der virtuellen Zusammenarbeit deutlich mehr Abstimmungsschleifen gedreht werden mussten, beispielsweise weil in virtuellen Formaten mehr Beteiligte involviert werden können als in physischen Meetings. Zu Verzögerungen im Projektablauf haben auch die aufwendigeren Entscheidungsprozesse in virtuellen Formaten geführt.

#### VIRTUELLES ARBEITEN FÜHRTE OFTMALS ZU MEHR ABSTIMMUNGSSCHLEIFEN

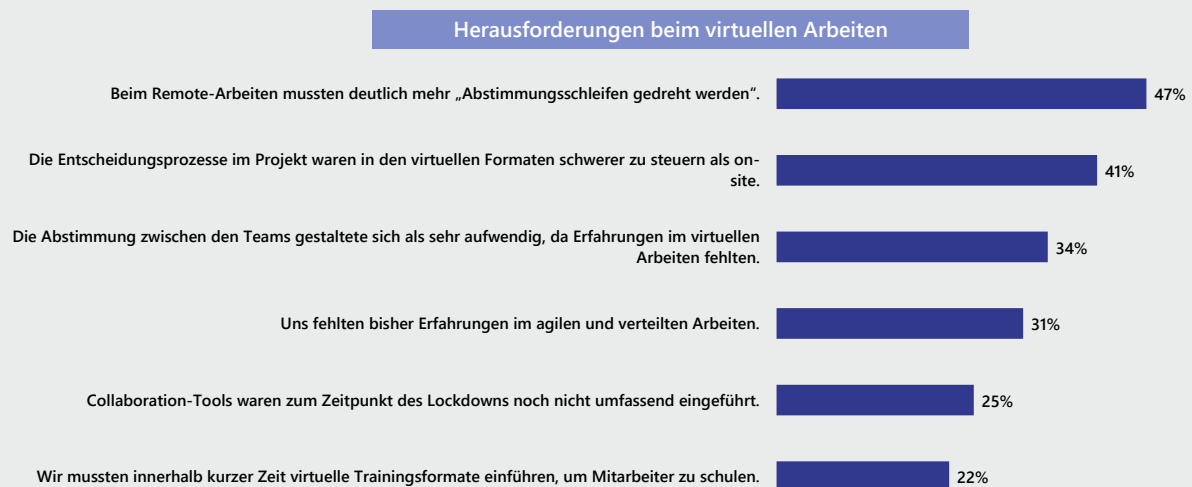


Abb. 17: Frage: Was waren beim virtuellen Arbeiten die größten Herausforderungen?; n = 32

In 41 Prozent der Unternehmen waren die Prozesse, um eine Entscheidung zu treffen, so komplex und aufwendig, dass sie eine große Herausforderung darstellten. Umso erfreulicher ist es, dass zumindest die Kommunikation und Abstimmung untereinander bei der virtuellen Zusammenarbeit in den meisten Unternehmen keine Herausforderung waren. Nur 34 Prozent sahen den Abstimmungsprozess als Herausforderung, weil ihnen Erfahrung im virtuellen Arbeiten fehlte.



## Fazit und Ausblick

Die Corona-Krise und der mit ihr verbundene Konjunkturabschwung hat die Planungen sehr vieler SAP-Kunden für den Umstieg auf das neue ERP-Produkt S/4HANA verändert. Während ein Teil der von Lünendonk befragten Unternehmen geplante S/4HANA-Projekte nach Ausbruch der Pandemie im Jahr 2020 zunächst zurückgestellt oder nur auf die notwendigen Bereiche reduziert hat, zeigt die Studie, dass ein größerer Teil der Unternehmen seine S/4HANA-Projekte mit einem veränderten Scope und Fokus neu aufgesetzt hat. Dabei spielte in einigen der untersuchten Branchen der Druck zur Digitalisierung eine große Rolle – sowohl um mehr Prozesseffizienz und Kostensenkungen zu erreichen als auch um digitale Absatzkanäle und Geschäftsmodelle aufzubauen. Tatsächlich wollen 54 Prozent der befragten Unternehmen S/4HANA mit mehr Fokus und Priorität einführen, um damit digitale Geschäftsmodelle besser zu ermöglichen, 64 Prozent sehen die S/4HANA-Einführung sogar als integralen Bestandteil ihrer IT-Modernisierungsstrategie an. Das Bindeglied zwischen digitalen Geschäftsmodellen und der notwendigen IT-Modernisierung ist für 88 Prozent der befragten IT-Entscheider die Etablierung einer einheitlichen Datenbasis in den Unternehmen, um für die Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen überhaupt erst das Fundament zu legen und standardisierte Prozesse über Prozessgrenzen hinweg zu schaffen (End-to-End). Darüber hinaus spielt die Erwartung, mit S/4HANA als Digital Core bei der Prozessautomatisierung einen maßgeblichen Schritt voranzukommen, für 76 Prozent eine wichtige Rolle.

Diesen ambitionierten Zielsetzungen folgend ist es nur konsequent, dass 2020 bei vielen SAP-Kunden ein fundamentaler Wandel hinsichtlich der Migrationsstrategien stattgefunden hat. So zeigte die [Erstauflage dieser Lünendonk®-Studie im Jahr 2019](#), dass die Mehrheit der SAP-Kunden (57 %) ein rein technisches Upgrade (Brownfield) auf S/4HANA in Planung hatten. Die veränderten Anforderungen an die Geschäftsprozesse im Zuge des Digitalisierungsdrucks führten nun im Jahr 2020 dazu, dass nur noch 30 Prozent der Unternehmen den Umbau des vorhandenen ERP-Systems auf die neue S/4HANA-Systemwelt durchführen wollen, wobei die Prozesswelt bestehen bleibt. Demgegenüber haben sich 43 Prozent der Unternehmen (2019: 18 %) für eine Mischform (Colourful) entschieden.



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

Beim Colourful-Ansatz wird neben dem Brownfield-Ansatz in bestimmten Geschäfts- oder Funktionsbereichen (z. B. Logistik, Vertrieb, Produktion) der Greenfield-Ansatz genutzt und neue ERP-Prozesse werden aufgebaut. Ein Vorteil dieses Ansatzes ist, dass sich Unternehmen in strategisch besonders relevanten Funktionsbereichen von historisch gewachsenen Strukturen und komplexen Datenbeständen trennen können, während diese in anderen Bereichen (z. B. Finanzen, Einkauf) weiterhin bestehen bleiben. Die Ergebnisse bestätigen in jedem Fall, dass viele Unternehmen als Konsequenz aus der Corona-Krise die Digitalisierung nun deutlich ernster nehmen und – dort, wo es notwendig und sinnvoll ist – die Transformation hin zu digitalisierten Prozessen und Geschäftsmodellen forcieren.

Bewegung gab es 2020 auch beim Thema Cloud, das deutlich an Fahrt aufgenommen hat. Während 2019 noch rund zwei Drittel der SAP-Kunden ihre S/4HANA-Installationen in On-Premise-Rechenzentren betreiben lassen wollten, hat sich das Bild 2020 komplett gedreht: 61 Prozent der befragten SAP-Kunden wollen ihre ERP-Systeme nun in hybriden Cloud-Umgebungen betreiben lassen – wobei die Kombination aus On-Premise und der Private Cloud die am häufigsten genannte Kombination ist. Vor allem für die mittelständischen Unternehmen ist die Private Cloud zusammen mit dem klassischen Rechenzentrumsbetrieb die bevorzugte Deployment-Variante. Die veränderten Planungen hinsichtlich der Cloud-Nutzung in vielen der untersuchten Branchen zeigen, dass ein großer Teil der Unternehmen die Umstellung auf S/4HANA nicht nur als notwendiges Übel betrachtet, sondern mit der ERP-Umstellung die Chance ergreifen möchte, Prozesse zu beschleunigen und zu verbessern und die Flexibilität der ERP-Landschaft insgesamt zu erhöhen.

Nachdem 2020 nur ein kleiner Teil der Unternehmen (9 %) mit der S/4HANA-Umstellung begonnen hat, werden im Jahr 2021 eine ganze Reihe von Implementierungen beginnen. 37 Prozent der befragten SAP-Kunden wollen 2021 den Rollout beginnen, während 26 Prozent 2021 die SAP-Umstellung abschließen wollen.



## Lünendonk im Gespräch mit KPMG



Zwar beeinträchtigte Corona viele S/4HANA-Projekte und führte zeitweise zu Verzögerungen, jedoch ist die ERP-Modernisierung weiterhin eines der am höchsten priorisierten IT-Themen. Auch Hendrik Thörner, Partner bei KPMG im Bereich Consulting, bestätigt diese Sichtweise. Im Gespräch mit Lünendonk berichtet er, welche Änderungen sich durch Corona und Remote Working ergeben haben und wieso sich die Umstellung auf S/4HANA für Unternehmen lohnt.



**HENDRIK THÖRNER**  
Partner, Consulting

**LÜNENDONK:** Die Einführung von S/4HANA war bereits in der Erstauflage der Studie aus 2019 eines der wichtigsten Themen für die Kunden. Wie hat sich die Situation durch Covid-19 nun verändert?

**HENDRIK THÖRNER:** Das Gute ist, dass die Situation sich eigentlich nicht verändert hat. Trotz Krise und angespannten Mitteln bleibt die Umstellung auf S/4HANA eines der wichtigsten Themen für die Unternehmen.

**LÜNENDONK:** Die Ergebnisse der Studie zeigen, für 39 Prozent der Befragten hat Covid-19 Auswirkungen auf die Umstellung zu SAP S/4HANA. Können Sie diesen Eindruck bestätigen?

**HENDRIK THÖRNER:** Ja, wir und auch viele weitere Unternehmen erkennen zunehmend den Bedarf, Prozesse zu digitalisieren und sich auf veränderte Marktbedingungen einzustellen. Die Studie macht hier deutlich, dass dieser Eindruck auch durch die befragten Unternehmen bestätigt wird. Das zeigt sich besonders an der Stelle, wo die Digitalisierung der Arbeitsweise im Vordergrund steht, d.h. in der Innenorganisation, aber auch dort, wo sich das Kundenverhalten deutlich ändert und das Unternehmen darauf reagieren muss.



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

**LÜNENDONK:** Die Deadline bis 2025 hat sich verschoben, trotzdem wollen 87 Prozent der Befragten die Implementierung in den nächsten 4 Jahren wie geplant vornehmen. Wie bewerten Sie diese Entscheidung?

**HENDRIK THÖRNER:** Zunächst einmal ist es positiv, dass die Unternehmen weiterhin ihre Modernisierung im Blick haben und dementsprechend auch die Umstellung schnell vorantreiben wollen. Persönlich war ich überrascht, dass die Unternehmen den längeren Zeitraum, zumindest bzgl. des Abschlusses der Umstellung, nicht stärker ausnutzen wollen.

**LÜNENDONK:** Wir haben mit der aktuellen Untersuchung auch festgestellt, dass es viele Verzögerungen im Prozess gibt, die sich auch auf die Krise zurückführen lassen. Wie nehmen Sie die Implementierungsphase und die Einhaltung der Zeitpläne bei Ihren Kunden derzeit wahr? Wie verändert sich dadurch die Zusammenarbeit mit den Kunden?

**HENDRIK THÖRNER:** Ich möchte auf zwei Beobachtungen eingehen: Die erste ist, dass Kunden aufgrund der Krise große Projekte gegebenenfalls verzögert angegangen sind, um Planungssicherheit für die Projekte und auch für das Unternehmen zu schaffen. Die zweite Beobachtung betrifft die Kunden, die sich mitten in der Umstellung befanden. Hier wirkt sich vor allem die geänderte Zusammenarbeit durch Remote- und andere Arbeitsformate aus. Implementierungsphasen wurden teilweise bewusst verlängert, um die neue Arbeitsweise zu reflektieren und den Teams die Möglichkeit zu geben, sich entsprechend darauf einzustellen.

**LÜNENDONK:** Wie haben sich die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zur Digitalisierung durch die Pandemie verändert?

**HENDRIK THÖRNER:** Ich hatte bei meinen Kunden Glück, dass Entlassungen kein Thema waren. Wir alle mussten uns im März/April 2020 anpassen, um Remote Working in der Projektmethodologie verstärkt zu berücksichtigen und sind inzwischen nach 12 Monaten Beobachtung sehr positiv, was die Wirkung dieser Umstellung angeht. Die Investitionsänderungen reflektieren sich teilweise darin, dass die SAP-Transformation dennoch weiterhin eingeplant wurde.

**LÜNENDONK:** Oft wird von einem holistischen Ansatz gesprochen, der für die optimale Implementierung von SAP S/4HANA entscheidend



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

ist. Können Sie erläutern, was und wer alles dazugehört, um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen?

**HENDRIK THÖRNER:** Zielstellung einer Transformation ist die Automatisierung und die Vereinfachung der Prozesse. Damit dies funktioniert, müssen beim Kunden die Abläufe in der Logistik, Produktion und im Warenmanagement bis hin zu Finance und Steuern integriert ablaufen. All diese Bereiche sind in ein S/4HANA-Projekt einzubinden und müssen dazu beitragen können, Automatisierungspotenziale zu heben. Nur die vollständige Prozessbetrachtung über alle Dimensionen hinweg, die im SAP-System abgebildet werden, führt auch dazu, dass das Potenzial der Automatisierung und der Digitalisierung erreicht werden kann.

**LÜNENDONK:** In welcher Form kann SAP S/4HANA den Weg in die Digitalisierung für Unternehmen bereiten oder erleichtern?

**HENDRIK THÖRNER:** Die Umstellungsprojekte ermöglichen einen frischen Blick auf die Prozesse. Das geht damit einher, dass Dinge, die früher auf Papier oder mit Medienbrüchen erfolgt sind, auf einmal neu betrachtet und dann auch im S/4HANA-System abgebildet werden können. Neue digitale Möglichkeiten, moderne Technologien und das komplette Neudenken von Arbeitsweisen und Prozessen kommen hier zusammen.

**LÜNENDONK:** Welche Empfehlung würden Sie Unternehmen geben, die aufgrund der angespannten Situation Schwierigkeiten haben, Vorbereitungen für die Digitalisierung zu priorisieren?

**HENDRIK THÖRNER:** Ich würde mir Themenfelder suchen, die eine hohe Anzahl an Transaktionen oder derzeit große manuelle Tätigkeiten erfordern; somit ließe sich eher der Gesamtumfang des Projektes reduzieren als allen Prozessen eine zu geringe Aufmerksamkeit zu widmen. Das soll heißen, es ist wichtiger, wenige Prozessketten richtig umzustellen und zu digitalisieren, als unbedingt das gesamte End-to-End-Projekt zu bedienen. Vor allem wenn dies dazu beitragen kann, Ressourcen zu befreien und Effizienzen zu heben, um die Transformation fortzusetzen.

**LÜNENDONK:** Wie wirkt sich die Zusammenarbeit remote und online auf die Ergebnisse der Kundenprojekte aus? Gibt es signifikante Änderungen und falls ja, wie nehmen Sie diese wahr?

” Die Umstellungsprojekte ermöglichen einen frischen Blick auf die Prozesse.

Hendrik Thörner,  
KPMG

”



### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

**HENDRIK THÖRNER:** Richtig gemacht führt die Remote-Zusammenarbeit in meiner Wahrnehmung zu gleicher Qualität der Ergebnisse und das auch in angemessener Geschwindigkeit. Die Änderung ist eher in der Arbeitsweise und vor allem in der Art, wie wir die Mitarbeiter und späteren Nutzer des Systems abholen und trainieren können. Dabei sind insbesondere Themenstellungen wie Community-Building und gemeinsames Testen anders zu leben, aber mit modernen neuen Formaten genauso zu erreichen. Von daher nehme ich keine signifikanten Änderungen im Ergebnis wahr, vielmehr in der Arbeitsweise. Wir haben als KPMG viel Zeit und Energie darauf verwendet, moderne Formate zu etablieren, wie z.B. Remote Trainings, Testunterstützung gemeinsam am Bildschirm und Workshop-Formate in Teams, welche die Transformation unterstützen.

**LÜNENDONK:** Kunden bewerten die Erfahrung mit Remote Working laut unserer Studie überwiegend positiv. Wie nehmen Sie das wahr? Wie lange dauert es, bis sich ein virtuelles Team eingespielt hat?

**HENDRIK THÖRNER:** Ich nehme die Veränderung auch als positiv wahr und hätte nicht geglaubt, dass die Umstellung auf Remote Working so erfolgreich funktionieren kann. Ich denke, dass das Einspielen eines virtuellen Teams etwas länger dauert, weil man sich Unterschiede in der Kommunikation und auch Bedürfnisse und Feedback aktiver einholen und erarbeiten muss. Das haben wir zwar alle in den letzten 12 Monaten gelernt, aber es erfordert jedes Mal wieder ein aktives Erarbeiten gemeinsam mit dem Kunden und dem Team.

**LÜNENDONK:** Wie unterstützt KPMG den Kunden konkret bei der Einführung von S/4HANA? Wie hebt sich KPMG dabei von seinen Wettbewerbern ab?

**HENDRIK THÖRNER:** KPMG arbeitet eng und partnerschaftlich mit den Kunden von der frühen Zieldefinition über das Design bis hin zur technischen Umsetzung und Livesetzung des Systems zusammen. Dabei ist es uns besonders wichtig, den Fokus auf die geschäftlichen Bedürfnisse zu richten und mit Weitblick die Anforderungen über die nächsten Jahre zu berücksichtigen. Nur so können echte Mehrwerte für die Kunden erreicht werden. Die fachliche Integration und die Multidisziplinarität, die KPMG dabei in die Projekte einbringt, decken für den Kunden weite Teile der Transformationsreise ab.

„ Ich nehme die Veränderung auf Remote Working als positiv wahr und hätte nicht geglaubt, dass die Umstellung so erfolgreich funktionieren kann.

Hendrik Thörner,  
KPMG

”

## UNTERNEHMENSPROFIL

### S/4HANA-Umstellung: Status quo, Planungen und Roadmap zur ERP-Modernisierung in der Corona-Pandemie

## UNTERNEHMENSPROFIL

# KPMG

KPMG ist eine Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen mit rund 227.000 Mitarbeitenden in 146 Ländern und Territorien.

Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 12.500 Mitarbeitern an 26 Standorten präsent. Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Die Bereiche Consulting und Deal Advisory bündeln unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen.

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



## KONTAKT

KPMG AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Hendrik Thörner**

Partner, Consulting

Klingelhöferstraße 18

10785 Berlin

E-Mail: [hthoerner@kpmg.com](mailto:hthoerner@kpmg.com)

Website: [www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

## UNTERNEHMENSPROFIL

# Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien heraus.

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

L Ü N E N D O N K „

## KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

### Mario Zillmann

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

E-Mail: [zillmann@lunenendonk.de](mailto:zillmann@lunenendonk.de)

Website: [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

## ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk“-Listen und -Studien“ heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten.



Wirtschaftsprüfung &  
Steuerberatung



Managementberatung



Technologieberatung



Informationstechnologie



Facility Management &  
Instandhaltung



Zeitarbeit &  
Personaldienstleistung

### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0  
Telefax: +49 8261 73140-66  
E-Mail: [info@lunenendonk.de](mailto:info@lunenendonk.de)

Erfahren Sie mehr unter [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

Autoren:  
Mario Zillmann, Partner  
Tobias Ganowski, Junior Consultant

Bilderquellen:  
Titel: © Adobe Stock / greenbutterfly / 278427509  
S. 6: © Adobe Stock / NicoELNico / 176715920