

# S/4HANA

**Wie gehen Schweizer Unternehmen  
mit der Umstellung um?**

**Prof. Dr. Dirk Schäfer**  
**Daniel Tinner, M.A. HSG, CEMS MIM**  
**Thaddäus Heim, B.Sc.**



**Universität St.Gallen**

Institut für Accounting, Controlling  
und Auditing

## Eine Studie von KPMG Schweiz

in Zusammenarbeit mit dem Institute für Accounting, Controlling  
und auditing at the University of St.Gallen

Vorwort . . . . .	1
<b>1 Management Summary . . . . .</b>	<b>2</b>
<b>Zahlen und Fakten . . . . .</b>	<b>4</b>
<b>2 Methodik der Untersuchung . . . . .</b>	<b>6</b>
<b>3 Ergebnisse der Untersuchung . . . . .</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Status Quo der S/4HANA-Umstellung . . . . .</b>	<b>8</b>
3.1.1 Treiber der Umstellung . . . . .	9
3.1.2 Gewählter Implementierungsansatz . . . . .	10
3.1.3 Stimmungsbild . . . . .	11
3.1.4 Fortschritt in der Umstellung . . . . .	12
<b>3.2 Gewählter Projektansatz für S/4HANA-Einführung . . . . .</b>	<b>12</b>
3.2.1 Definierte Projektmethodik und Rollen . . . . .	13
3.2.2 Umfang der Einführung . . . . .	15
3.2.3 Zuzug externer Beratung . . . . .	16
<b>3.3 Konfiguration und Nutzung von S/4HANA . . . . .</b>	<b>17</b>
3.3.1 Deployment-Optionen . . . . .	18
3.3.2 Eingesetzte Lösungen von SAP . . . . .	18
<b>3.4 Erfahrungen aus den umgesetzten Projekten . . . . .</b>	<b>20</b>
3.4.1 Projektplanung und -organisation . . . . .	20
3.4.2 Personelles und Ressourceneinsatz . . . . .	21
3.4.3 Testing . . . . .	21
3.4.4 Erwartungshaltungen, Prozesse, Organizational Change Management . . . . .	21
3.4.5 Externe Unterstützung . . . . .	22
3.4.6 Cloud- und ERP-Strategie . . . . .	22
<b>4 Impulse für die Praxis . . . . .</b>	<b>23</b>
<b>4.1 S/4HANA als Sollbruchstelle, um Hausaufgaben (endlich) anzugehen . . . . .</b>	<b>24</b>
<b>4.2 S/4HANA als Treiber von Organizational Change . . . . .</b>	<b>24</b>
<b>4.3 S/4HANA ermöglicht eine individuelle Umsetzung . . . . .</b>	<b>24</b>
<b>4.4 S/4HANA als Antwort auf den fortschreitenden Fachkräftemangel . . . . .</b>	<b>25</b>
<b>4.5 S/4HANA ist nicht End-, sondern Startpunkt für eine Digitalisierung . . . . .</b>	<b>25</b>
Abbildungsverzeichnis . . . . .	26

## Vorwort

Mit der Einführung von S/4HANA hat SAP den grossen Wurf gewagt, die eigene Software nicht nur mit einem technischen Release weiterzuentwickeln, sondern gleichzeitig zukunftsorientiert so auszurichten, dass ein neues Ökosystem entsteht. Informationen und Daten können nun in Echtzeit analysiert und auch in der Cloud verwaltet werden. Eine moderne Benutzeroberfläche soll eine einfachere und intuitivere Nutzung ermöglichen, optionale Geschäftsbereichslösungen können bedarfsgerecht integriert werden. Während die alten Versionen der SAP ERP-Lösungen auch mit fremden Datenbanken arbeiten konnten, ist dies nun nicht mehr möglich.

Ab Ende 2015 konnte diese ERP-Suite erworben werden. Für die Nutzer der Vorgängermodelle hatte SAP eine Umstellungsfrist von 10 Jahren vorgesehen, die inzwischen bis zum 31.12.2027 verlängert wurde.

Wo stehen die Unternehmen in diesem Umstellungsprozess? Welche Erfahrungen haben sie gemacht? Konzentrieren sie sich auf die technischen Aspekte oder umfassen die Projekte auch strategische Themen, wird die Prozesslandschaft analysiert und gegebenenfalls bereinigt, die Datenstruktur auf Zukunftsfähigkeit untersucht? Diese Fragen versucht die vorliegende Studie zu beantworten. Ziel ist es, nicht nur den Stand der Implementierung von S/4HANA in der Schweiz abzubilden, sondern von den bislang gemachten Erfahrungen profitieren zu können.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich das *Was* bzw. *Warum* der Implementierung (Zielsetzung, Umfang, Vorgehen) rational schnell erschliesst, dass der Erfolg aber massgeblich vom *Wie* abhängt. Neben der quantitativen Umfrage mit mehrheitlich vorgegebenen Antworten zur Auswahl, haben wir mit CFOs/CIOs von Schweizer Firmen sprechen und mit diesen die bislang gemachten Erfahrungen bei der Umstellung auf S/4HANA diskutieren können. Ihnen allen gebührt ein grosser Dank für die Offenheit der Gespräche und die gewährten Einblicke.

Die Befragung hat gezeigt, dass die Einführung von S/4HANA weitreichende Konsequenzen hat und von vielen Unternehmen deshalb gleichzeitig ein Transformationsprozess angestossen wurde, um die Digitalisierung der Finanzfunktion auch mit einem Kulturwandel und einer Weiterentwicklung der Prozesse zu begleiten. Wer die Einführung als ganzheitliches Projekt gestaltet, der kann sich das grösste Potenzial erschliessen und die eigene Organisation für eine digitale Zukunft fit machen.

Wir hoffen, Ihnen mit den Resultaten der Studie food for thought für das eigene Umstellungsprojekt mitzugeben, wenn Sie erst am Anfang stehen. Oder Ihnen einen Vergleich Ihrer Lessons Learned mit unseren Resultaten ermöglichen zu können, wenn Sie bereits mitten im Projekt stecken. Wir wünschen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg in Ihrem Implementierungsprojekt.

# 01

## Management Summary

Die vorliegende Studie bietet umfassende Einblicke in den Status Quo der S/4HANA-Umstellung für und bei Schweizer Unternehmen. Zudem werden in ihr wichtige *lessons learned* besprochen und Handlungsempfehlungen für die Praxis gegeben. Im Rahmen der Studie sind über einen Zeitraum von neun Wochen 373 Unternehmen kontaktiert worden, von denen 56 reagiert und die Umfrage ausgefüllt haben. Zur Anreicherung der Umfrage wurden fünf Experteninterviews mit CFOs, CIOs sowie Finance Managern aus fünf Unternehmen unterschiedlicher Branchen-zugehörigkeit geführt.

Als wesentliche Treiber für die Umstellung gelten schwergewichtig die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit sowie die Standardisierung von Prozessen. Auch die Harmonisierung von Prozessen wird als zentraler Beweggrund genannt. Das aktuelle Stimmungsbild in Bezug auf die Umstellung auf S/4HANA zeigt sich dabei als durchaus positiv. Rund 50% der Unternehmen bezeichnen den Umstellungsprozess als gut bzw. sehr gut.

Während ein Viertel der befragten Unternehmen die Umstellung bereits abgeschlossen hat, befinden sich gut 50% der Firmen in der Planungsphase oder haben diese gerade zum Abschluss gebracht. Eine Minderheit der befragten Unternehmen hat die Umstellung noch nicht geplant. Als Implementierungsansatz hat sich die Mehrheit der befragten Unternehmen für den «Brownfield-Ansatz» (35%) entschieden, gefolgt vom «Greenfield-Ansatz» (23%). Bei weiteren 23% der Unternehmen herrscht noch Unklarheit, während 18% einen hybriden, schrittweisen Ansatz verfolgen.

Die Bereitstellung der benötigten (personellen) Ressourcen ist zentral für den Projekterfolg. Dabei kann der Ressourcenbedarf je nach Ausgangslage sehr hoch sein. Sowohl Prozesse als auch Daten müssen harmonisiert werden, was auf der einen Seite sehr aufwändig ist, auf der anderen Seite aber auch die Grundlage für die erfolgreiche Umstellung darstellt. Darüber hinaus ist das Testing sehr ressourcen-aufwändig, und gleichzeitig auch kritisch für den Umsetzungserfolg.

Durch die Umstellung und insbesondere auch durch die damit verbundenen aufwändigen Arbeiten hinsichtlich Prozess- und Datenbereinigung eröffnen sich Chancen für Unternehmen. Letztlich werden damit die Voraussetzungen geschaffen, künftig Potenziale in Themenfeldern wie Robotic Process Automation (RPA), Business Analytics und Machine Learning sowie Artificial Intelligence (AI) auszuschöpfen. Um in diesen Bereichen die nächsten Schritte machen zu können, ist aber eine auf das Unternehmen zugeschnittene Datenstrategie, eine bedachte Datenarchitektur sowie eine unternehmensweit einheitliche Datenbasis von Nöten. S/4HANA kann in diesem Kontext als Sollbruchstelle gesehen werden, um solche Hausaufgaben (endlich) anzugehen und gleichzeitig als Treiber von Digitalisierung und Organizational Change zu fungieren.

Bezüglich der Projektorganisation ist festzuhalten, dass ein hoher Professionalisierungsgrad in der Organisation positive Auswirkungen auf den Projekterfolg zu haben scheint. Ein klarer Zeitplan mit definierten und realistischen Terminen ist dabei unabdingbar. In Bezug auf die Ausgestaltung des Implementierungsansatzes sowie der Projektrollen gibt es dagegen weniger ein «richtig» oder «falsch» – zentral ist, dass der gewählte Ansatz zum Unternehmen und dessen Voraussetzungen passt. Insgesamt ist es ratsam, dass die Umsetzung in eine ERP-Strategie eingebettet ist und nicht losgelöst von anderen Systemen erfolgt. Die S/4HANA-Umstellung erlaubt eine individuelle, auf das Unternehmen zugeschnittene Projektorganisation.

Externe Beratung kann hilfreiche Unterstützung in der Definition des Umfangs oder bezüglich der Identifikation von geeigneten Funktionalitäten oder Nutzungspotenzialen bieten. Deshalb greifen die meisten Unternehmen auf externe Beratung zurück, um vom Wissensvorsprung aus vergangenen Projekten profitieren zu können. Ein gezielter und bewusster Einsatz externer Beratung kann stark zum Gelingen des Projektes beitragen und dabei helfen, die IT-Infrastruktur auf den neuesten Stand zu bringen und sie für künftige Entwicklungen vorzubereiten. S/4HANA ist nicht der End-, sondern der Startpunkt für die Digitalisierung.

# Zahlen und Fakten

## Impulse zur Umsetzung

- 1 S/4HANA als Sollbruchstelle, um Hausaufgaben (endlich) anzugehen

Die Digitalisierung der Finanzfunktion erfordert eine saubere Datenlage und einheitliche Prozesse. Erfolgreiche Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, Daten- und Prozessprojekte aus der Vergangenheit als Ausgangspunkt für die Implementierung von S/4HANA zu priorisieren.

- 2 S/4HANA als Treiber von Organizational Change

Die Anpassung an die geschäftlichen Anforderungen, die Integration von Prozessen und die Förderung eines gemeinsamen Verständnisses durch Diskussionen, einschließlich kultureller Aspekte, sind für den Erfolg von entscheidender Bedeutung, ebenso wie die Festlegung gemeinsamer Ziele und mögliche Anreize für den Projekterfolg in allen beteiligten Geschäftsbereichen.

- 5 S/4HANA ist nicht End-, sondern Startpunkt für eine Digitalisierung

Mit der Implementierung von S/4HANA besteht die Möglichkeit, den strategischen Rahmen zu priorisieren, die Flexibilität zur Anpassung an externe Einflüsse zu erhöhen und gleichzeitig die Vorteile von Effizienzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen zu nutzen.



- 3 S/4HANA ermöglicht eine individuelle Umsetzung

Je wichtiger und umfangreicher das Projekt, desto größer ist der Bedarf an Ressourcen für das Projektmanagement, der möglicherweise externe Unterstützung erfordert. Der größte Wert der Beratung liegt in der Nutzung von Erfahrungen, die man selbst nicht hat.

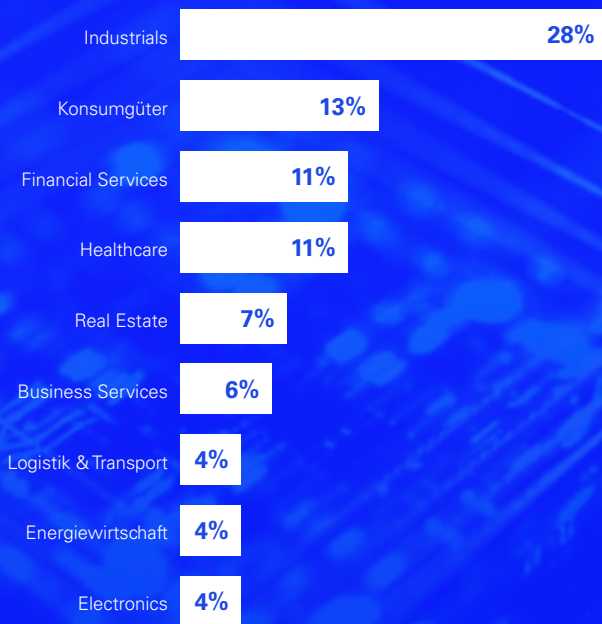
- 4 S/4HANA als Antwort auf den fortschreitenden Fachkräftemangel

Standardisierungen und nachfolgende Automatisierungen, die darauf abzielen, die Mitarbeiter zu entlasten und sie für wertschöpfendere Aufgaben einzusetzen, werden immer wichtiger, um die wertvollste Ressource im Unternehmen effektiv zu nutzen: den Menschen.

# Überblick über die S/4HANA Transition Studie

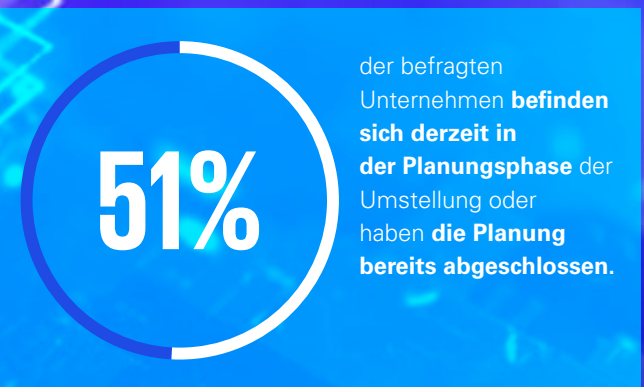
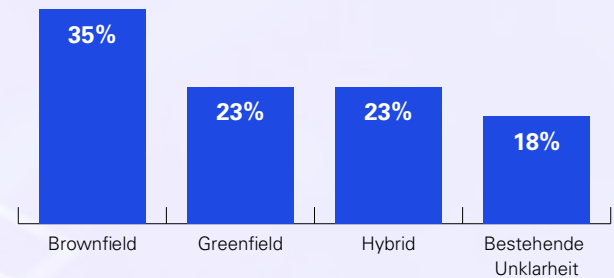
## 56 Antworten

von **373 Unternehmen** aus verschiedenen Sektoren, unter anderem:



## Implementierungsansatz

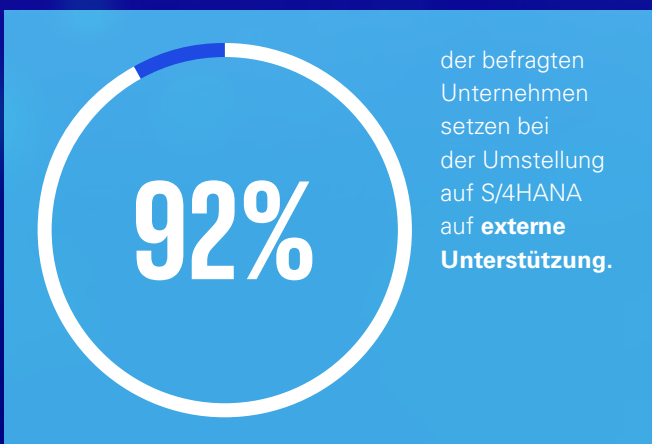
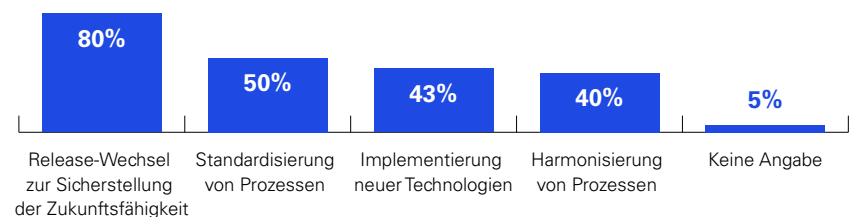
Auch in den Unternehmen aus den 5 Experteninterviews wurde überwiegend der Brownfield-Ansatz verwendet.



«Die **harmonisierte Daten- und Prozesslandschaft** ist eine wichtige Grundlage, um künftig **neue technologische Möglichkeiten wertschöpfend zu erschliessen** ...»

## Was ist Ihre Motivation für die Einführung von S/4HANA? (Mehrfachnennung möglich)

Die Vereinheitlichung von Prozessen in Form von Standardisierung bzw. Harmonisierung wurde auch in den Experteninterviews als ein wichtiger Motivationsfaktor hervorgehoben.



S/4HANA ermöglicht es Unternehmen, die **digitale Transformation** zu starten, indem es die notwendigen Fähigkeiten und die Infrastruktur bereitstellt, um **digitale Technologien effektiv zu nutzen**.

Eine Studie zusammen mit:

# 02

## Methodik der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einem hybriden Ansatz der Datengewinnung. Einerseits wurden über einen Zeitraum von 9 Wochen insgesamt 373 Schweizer Unternehmen angesprochen, wobei im Laufe der Beantwortungsphase einmal nachgefasst wurde. Um möglichst aussagekräftige Ergebnisse und eine breite Anwendung zu gewährleisten, wurden Unternehmen aus verschiedensten Branchen mit unterschiedlicher Mitarbeiteranzahl und Umsatz erfasst.

Auf die versendete Umfrage haben insgesamt 56 Unternehmen reagiert und den Fragebogen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 15% entspricht. Von diesen 56 Unternehmen sind 40 von der Umstellung auf S/4HANA betroffen.

Abbildung 1 zeigt die Branchenzugehörigkeit und Einteilung in insgesamt 13 Branchen auf. Dabei ist die Branche Industrials mit 28% am häufigsten vertreten. Mit 13% sind Unternehmen der Branche Konsumgüter am zweithäufigsten vertreten. Dahinter folgen Healthcare und Financial Services mit je 11%.

Auch im Umsatz zeigt sich eine breite Verteilung. 6% der befragten Unternehmen erwirtschaften einen Umsatz von über CHF 10 Mrd., während 25% der Unternehmen einen Umsatz zwischen CHF 1 Mrd. und CHF 10 Mrd. ausweisen. 28% der befragten Unternehmen erzielen einen Umsatz zwischen CHF 500 Mio. und CHF 1 Mrd., 25% einen Umsatz zwischen CHF 100 und CHF 500 Mio. Weitere 17% verzeichnen einen Umsatz von unter CHF 100 Mio.

Die in Abbildung 1 dargestellte Verteilung der Mitarbeitenden zeigt, dass 21% der befragten Unternehmen mehr als 5'000 Mitarbeitende beschäftigen. 46% der Unternehmen haben zwischen 1'000 und 5'000 Mitarbeitende, während 33% weniger als 1'000 Mitarbeitende aufweisen.

Im Sinne eines hybriden Ansatzes wurden während der Umfrage Experteninterviews mit wichtigen Entscheidungsträgerinnen und -trägern im Finanz- und IT-Bereich geführt. Konkret wurden mit CFOs, CIOs und Finance Managern aus fünf Unternehmen Gespräche geführt. Diese stammen aus der Baubranche, der Luftfahrtindustrie, der produzierenden Industrie sowie der Dienstleistungs- und Medienbranche. Die Unternehmen beschäftigen zwischen 6'000 und 16'000 Mitarbeitende und erwirtschaften einen Umsatz zwischen CHF 1 Mrd. und CHF 4 Mrd.



Die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen dienen dazu, die Ergebnisse aus der Umfrage mit Beispielen, Erfahrungen und weiterem Wissen anzureichern. Die nachfolgende Abbildung 1 stellt den Ablauf der Untersuchung sowie einige beschreibende Statistiken der Datenerhebung im Überblick dar.

### Hybriden Ansatz der Datengewinnung

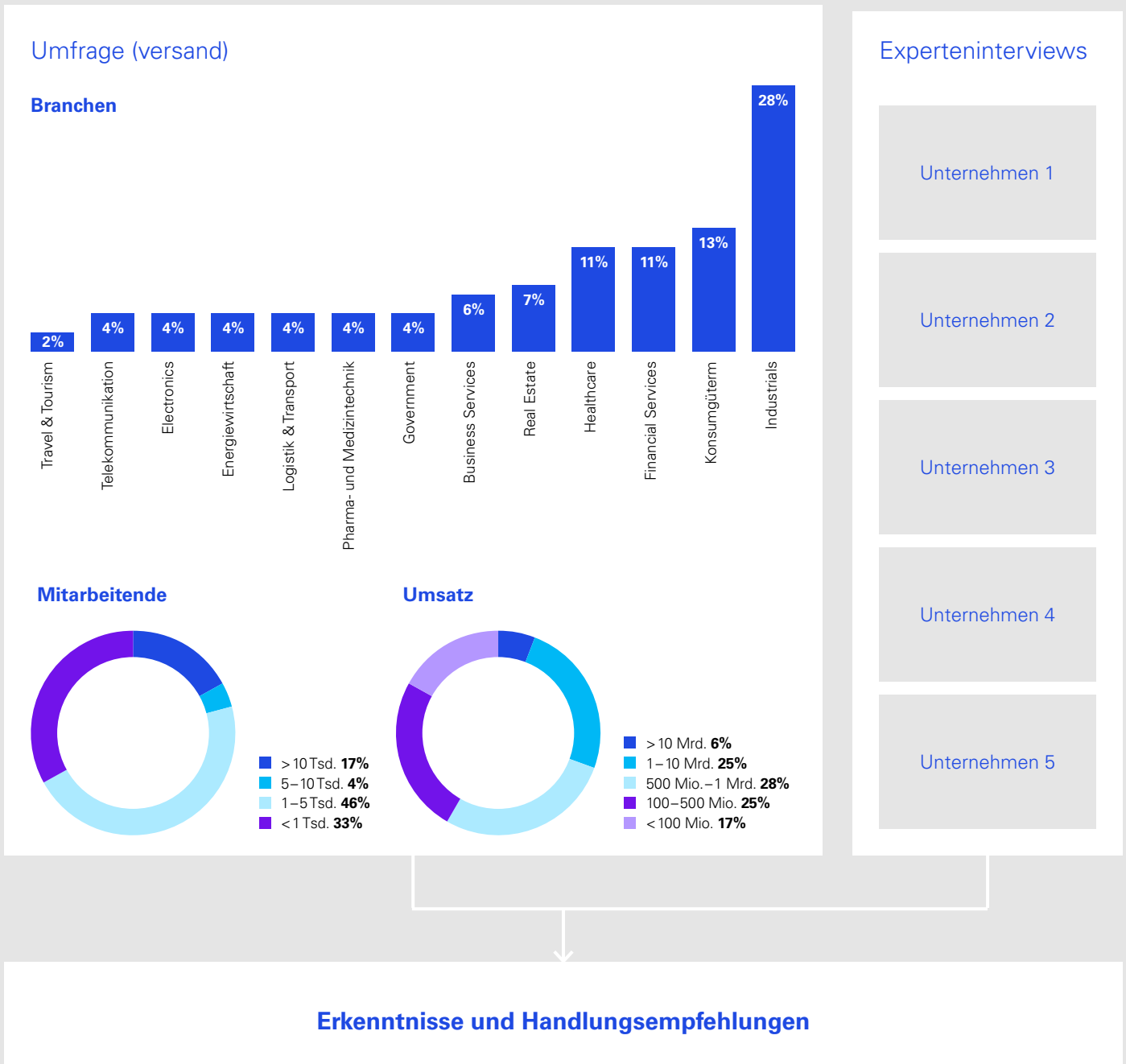


Abbildung 1 Überblick über die Untersuchung (n=56)

# 03

## Ergebnisse der Untersuchung

Die Umfrage sowie die Interviews beschäftigten sich mit dem Status Quo der S/4HANA-Umstellung, dem dafür gewählten Projekt- bzw. Implementierungsansatz, der definierten Konfiguration und Nutzung von S/4HANA sowie den Erfahrungen und lessons learned aus der Projektdurchführung. In den nachfolgenden Abschnitten werden die gewonnenen Erkenntnisse zu diesen Themen in ebendieser Reihenfolge dargelegt.

---

### 3.1 Status Quo der S/4HANA-Umstellung

Einen ersten Schwerpunkt in der Umfrage sowie in den Experteninterviews stellte der Status Quo der S/4HANA-Umstellung dar. Konkret wurde nachgefragt, welches die zentralen Treiber der Umstellung waren, welcher Implementierungsansatz gewählt wurde, wie sich die aktuelle Stimmung in Bezug auf das S/4HANA-Projekt im Unternehmen darstellt und wie weit die Umstellung schon fortgeschritten ist.

### 3.1.1 Treiber der Umstellung

Als zentraler Treiber (vgl. Abbildung 2) für die Einführung von S/4HANA kann, wenig überraschend, die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit identifiziert werden. Zudem wird die Standardisierung von Prozessen in der Hälfte der Fälle als Motivation für die Umstellung genannt. Über 40% Zustimmung erfahren auch die Harmonisierung von Prozessen sowie die Implementierung neuer Technologien.

#### Was ist Ihre Motivation für die Einführung von S/4HANA?

(Mehrfachnennungen möglich)

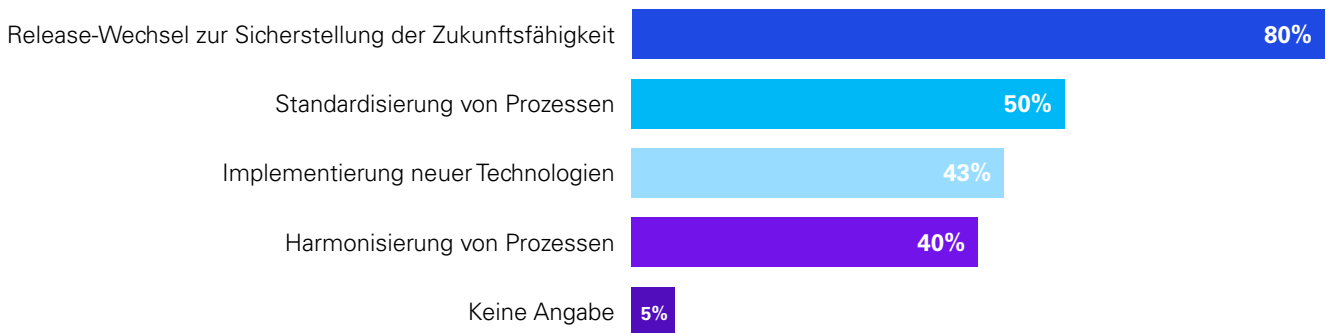


Abbildung 2 Motivation für die Einführung (n=40)

Die Vereinheitlichung der Prozesse in Form von Standardisierung bzw. Harmonisierung wurde auch in den Experteninterviews als wesentlicher Motivationstreiber hervorgehoben. Gerade in Konzernen mit vielen Teilgesellschaften unterschiedlicher Reifegrade wird durch die Umstellung der SAP-Systeme eine Harmonisierung von Prozessen angestossen, welche ansonsten nicht in dieser Intensität oder erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt wäre. Die Harmonisierung an sich ist wiederum sehr individuell – es kann sich um eine konzernweite Harmonisierung handeln oder aber um eine Harmonisierung innerhalb einer Gruppe von Konzerngesellschaften.

Ein weiterer Aspekt, der diesbezüglich angesprochen wurde, aber letztendlich eine ähnliche Stossrichtung verfolgt, ist die Bereinigung, Vereinheitlichung und Konsolidierung von Stammdaten. Dieser Prozess ist für die Umstellung auf S/4HANA notwendig und wird vielerorts durch dieses Projekt angestossen. Darüber hinaus wurde die Einführung auch als Gelegenheit bezeichnet, allfällige Workarounds in den Systemen zu korrigieren und zu vereinfachen.

Diese Beispiele illustrieren, dass im Zuge der Umstellung Aufgaben des Housekeeping, die in der Vergangenheit oft aufgeschoben wurden, anfallen. Tatsächlich stellen diese Arbeiten aber langfristig sicher, dass das Unternehmen zukunftsfähig ist und auch von neuen Technologien profitieren kann (Stichworte Big Data Analytics, AI oder auch die Public Cloud von SAP), welche ein solides Fundament an Daten und Prozessen erfordern, um ihre volle Leistungsfähigkeit zu entfalten. Mitunter aus diesem Grund wird es als Vorteil gesehen, dass diese Aufgaben nun priorisiert und konkret angegangen werden. Diesbezüglich erscheint es angebracht, eine digitale Roadmap zu erarbeiten, welche die zu erwartenden Benefits der Umstellung transparent machen kann und dadurch die Wichtigkeit der anstehenden Aufgaben unterstreicht. Diese Benefits können sehr unternehmensspezifisch sein, weshalb die Erarbeitung der Roadmaps eine sehr individuelle Aufgabe darstellt.

### 3.1.2 Gewählter Implementierungsansatz

Als Ansatz für die Implementierung (vgl. Abbildung 3) wurde in der Mehrheit der Fälle (35%) der Brownfield-Ansatz gewählt. Die vollständige Neuimplementierung in Form des Greenfield-Ansatzes sowie ein schrittweiser, hybrider Ansatz sind ähnlich stark, aber etwas weniger verbreitet (je 23%).

#### Nach welchem Ansatz führen Sie S/4HANA ein?

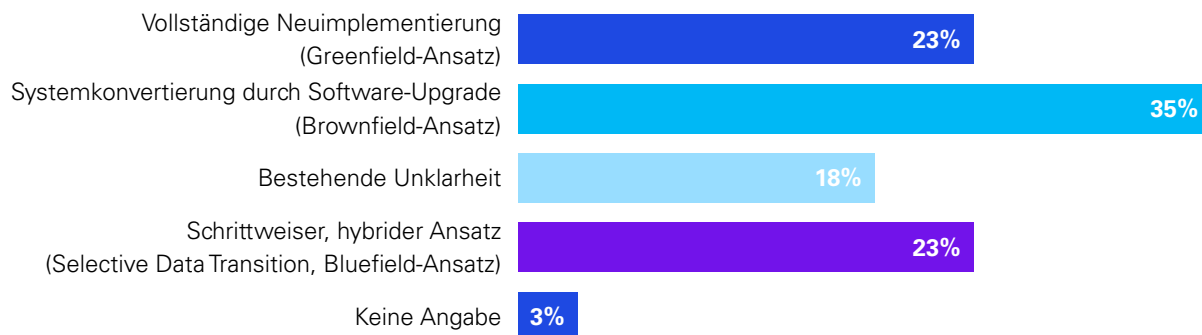


Abbildung 3 Implementierungsansatz (n=40)

Der Brownfield-Ansatz beinhaltet das Upgrade des bestehenden SAP-Systems auf S/4HANA, indem Prozesse und Daten übertragen werden. Hierbei bleibt allerdings die Komplexität des vorhandenen Systems bestehen, was die volle Nutzung des Potenzials von S/4HANA einschränken kann. Der Ansatz eignet sich für Unternehmen mit neuen, wenig heterogenen Systemen, die schnell zu S/4HANA wechseln möchten. Er birgt jedoch das Risiko, die Best Practices und neue Funktionserweiterungen nicht optimal zu nutzen.

Der Greenfield-Ansatz ermöglicht die volle Ausschöpfung des Potenzials von S/4HANA. Dieser Ansatz bietet mehr Flexibilität, höheres Innovationsniveau, verbesserte Datenqualität sowie schnelle und schlanke Prozesse und stellt somit die Grundlage für zukünftige Technologien dar. In den Ergebnissen der Umfrage zeigt sich, dass Unternehmen, die als Motivation für die Einführung von SAP S/4HANA die Standardisierung und Harmonisierung von Prozessen angeben, vermehrt den Greenfield-Ansatz wählen. Dieser bietet den Unternehmen die Möglichkeit, optimierte und einheitliche Prozesse zu gestalten, die den aktuellen Geschäftsanforderungen gerecht werden. Darüber hinaus ermöglicht der Greenfield-Ansatz die Vereinheitlichung von Geschäftsprozessen gemäss den SAP-Standards, wodurch von gesteigerten Effizienzen profitiert

werden kann. Allerdings erfordert die Einführung mittels des Greenfield-Ansatzes umfassenderes Testing, mehr Zeitaufwand, unter Umständen intensives Change Management, umfassendere Schulungen und möglicherweise höhere Neuimplementierungskosten.

Unternehmen, die sich für die Implementierung von S/4HANA mittels des Brownfield-Ansatzes entschieden haben, planen tendenziell keinen Workstream für das Organizational Change Management. Im Gegensatz dazu haben Unternehmen, die eine vollständige Neuimplementierung mittels des Greenfield-Ansatzes umsetzen, mehrheitlich einen Workstream für das Organizational Change Management eingerichtet und in das Projekt integriert.

Die Unternehmen, die im Rahmen der Experteninterviews befragt wurden, haben sich überwiegend für den Weg des Brownfield-Ansatzes entschieden. Unterschiedlich wurde hingegen die Implementierung organisiert und auf externe Beratung zurückgegriffen – auf beide Aspekte wird in den nachfolgenden Abschnitten vertieft eingegangen. Nach Einblicken in das Stimmungsbild und den Fortschritt in der Umstellung wird im Detail dargelegt, wie die Einführung in den Unternehmen projektiert und auf welche Ressourcen zurückgegriffen wurde.

### 3.1.3 Stimmungsbild

In Bezug auf das Stimmungsbild (vgl. Abbildung 4) lässt sich festhalten, dass dieses insgesamt gut ausfällt. Knapp die Hälfte der Unternehmen bezeichnet die aktuelle Stimmungslage in Bezug auf S/4HANA im Unternehmen mit «zufrieden» bzw. «sehr zufrieden». Bei rund jedem fünften Unternehmen ist dagegen Unzufriedenheit im Zusammenhang mit S/4HANA bzw. der Umstellung auszumachen.

Wie ist die aktuelle Stimmungslage in Bezug auf S/4HANA in Ihrem Unternehmen?

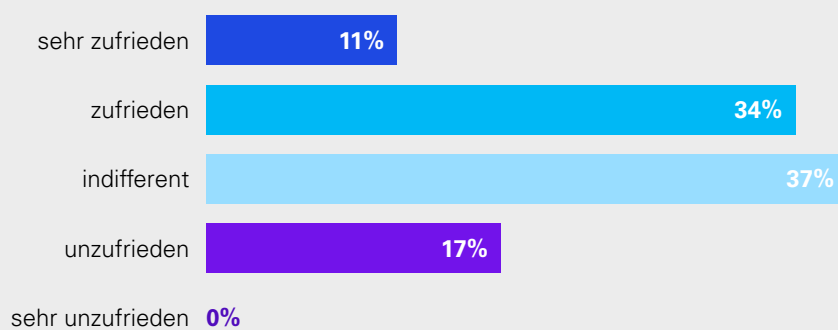


Abbildung 4 Aktuelles Stimmungsbild S/4HANA (n=35)

Die Experteninterviews bestätigen diese Ergebnisse aus der Umfrage. Unternehmen mit abgeschlossenen Projekten äusserten sich in den Interviews positiv, während Unternehmen, die sich noch in der Umstellungsphase befinden, ebenfalls ein optimistisches Bild zeichnen. Als Gründe für die zuversichtliche Stimmung wurden Potenziale genannt, welche durch die Umstellung erhofft werden und die sich

teilweise bereits im Rahmen der Umstellung manifestieren. Konkret wurde an einem Beispiel im Zusammenhang mit der Rechnungsverarbeitung dargelegt, wie sich durch die Umstellung erforderlicher Prozesse Effizienzsteigerungen realisieren liessen, da analoge Teilprozesse digitalisiert und dadurch deutlich effizienter gestaltet werden konnten.

### 3.1.4 Fortschritt in der Umstellung

Die Umstellung selbst (vgl. Abbildung 5) ist bei rund einem Viertel aller Unternehmen bereits abgeschlossen, während eine Minderheit von 15% die Umstellung noch nicht geplant hat. Knapp die Hälfte der Unternehmen haben die Umstellung entweder geplant oder bereits angestossen.

#### Wo steht Ihr Unternehmen bei der S/4HANA-Umstellung?

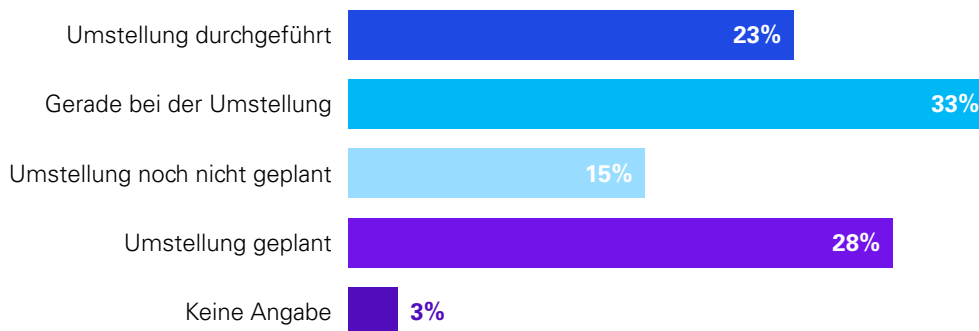


Abbildung 5 Stand der Umstellung (n=40)

Bezüglich der Umstellung wurden in den Experteninterviews Unterschiede diskutiert. Hervorzuheben sind insbesondere Unterschiede in Bezug auf eine einmalige Umstellung im Gesamtkonzern im Gegensatz zu schrittweisen Umstellungen nach Ländergesellschaften oder Divisionen. Für eine schrittweise Umstellung haben in vielen Fällen besondere Anforderungen einzelner Unternehmenseinheiten oder

unterschiedliche technische Voraussetzungen innerhalb des Gesamtkonzerns gesprochen, einschliesslich beispielsweise durch Akquisition erworbener Tochtergesellschaften im Ausland. Hierbei können Anforderungen und Komplexität stark variieren, bedingt durch Unterschiede in den organisatorischen Strukturen, Geschäftsprozessen oder auch IT-Infrastrukturen.

---

## 3.2 Gewählter Projektansatz für die S/4HANA-Einführung

Die Projektmethodik und -organisation stellten einen zweiten Schwerpunkt der durchgeführten Umfrage dar. Konkret erfragt wurden die definierte Projektmethodik und die damit verbundenen Projektrollen, der Umfang der Einführung sowie die Erfahrungen im Bezug externer Beratung.

### 3.2.1 Definierte Projektmethodik und Rollen

Bezüglich Projektmethodik (vgl. Abbildung 6) zeigt sich, dass diese bei rund einem Drittel der Unternehmen nicht (explizit) definiert ist, während ein lineares bzw. agiles Vorgehen von je rund einem Fünftel der Unternehmen als bevorzugte Projektmethodik rückgemeldet wurde.

Welche Projektmethodik verwenden Sie ausschliesslich bzw. vorzugsweise?

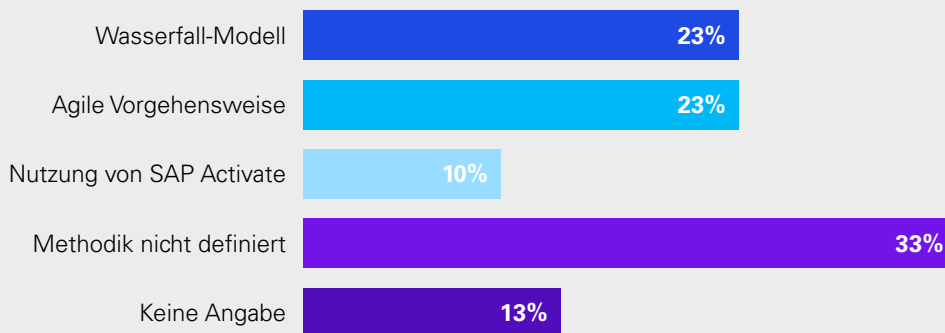


Abbildung 6 Projektmethodik (n=40)

Ein deutlich klareres Bild zeigt sich bezüglich Projektrollen (vgl. Abbildung 7). In fast allen Fällen werden erfahrene Mitarbeitende mit fachspezifischem Wissen hinzugezogen

(95%). Rund zwei Drittel aller Unternehmen greifen zudem auf eine externe Unterstützung im Bereich der Projektleitung zurück.

Wie setzen sich ihre verantwortlichen Projektrollen zusammen?  
 (Mehrfachnennungen möglich)

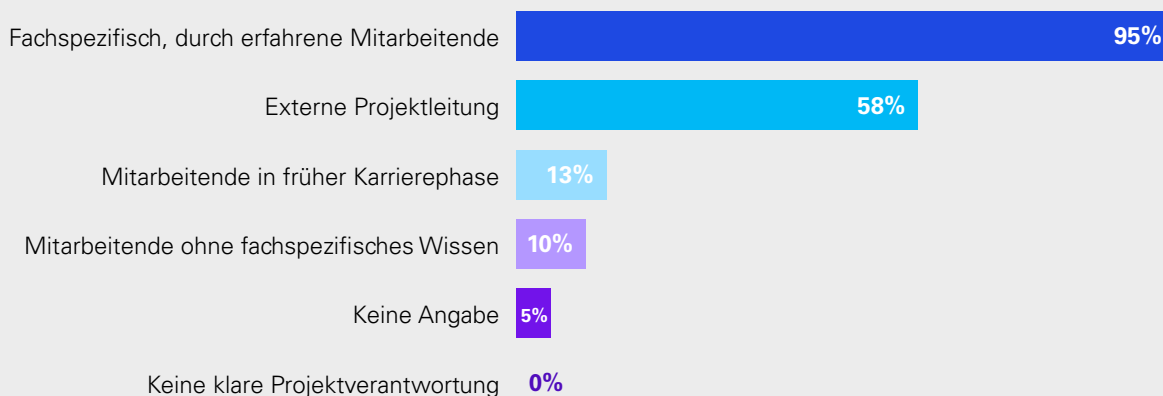
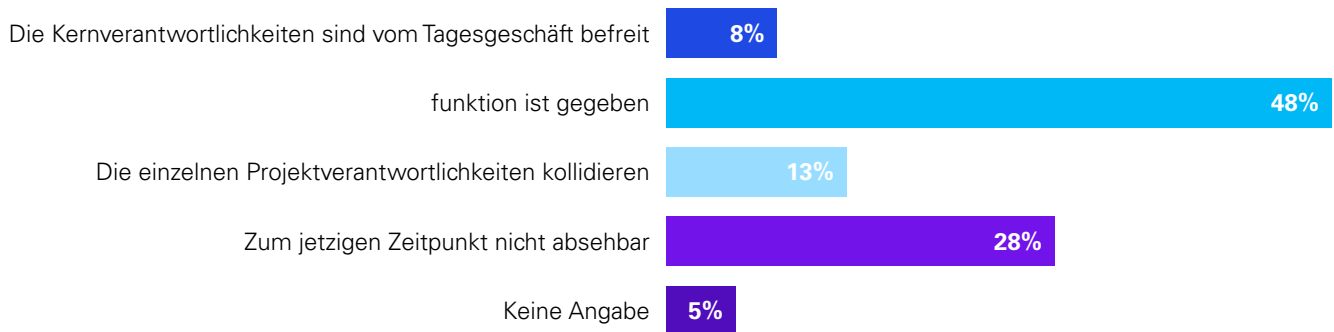


Abbildung 7 Projektrollen (n=40)

In knapp der Hälfte der Fälle wird mit Blick auf die Verantwortlichkeiten (vgl. Abbildung 8) davon ausgegangen, dass die Vereinbarkeit der Projekt- und Linienfunktion gegeben ist (48%), während in 13% der Fälle die Verantwortlichkeiten

kollidieren. Bei einer klaren Minderheit der Unternehmen (8%) sind die Kernverantwortlichkeiten vom Tagesgeschäft befreit. Bei gut einem Viertel der befragten Unternehmen sind die Verantwortlichkeiten zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht absehbar.

## Wie sind die Verantwortlichkeiten der Projektmitarbeitenden während der Umsetzung festgelegt?



**Abbildung 8** Projektverantwortlichkeiten (n=40)

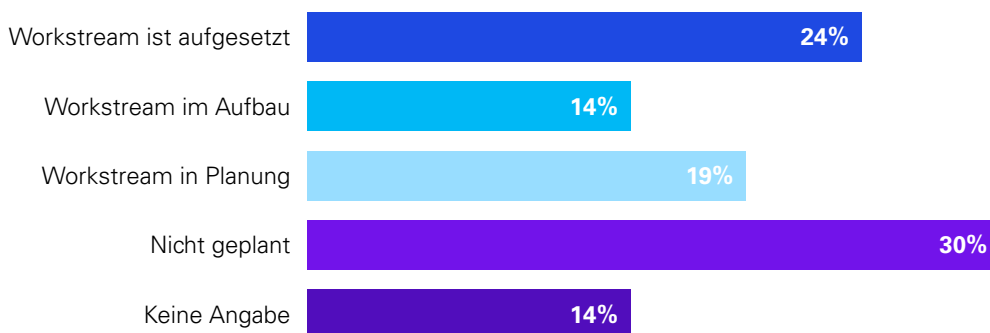
In den Experteninterviews bestätigt sich das Bild, wonach erfahrene Mitarbeitende aus fachspezifischen Überlegungen fast immer Teil des Projektteams sind. Deren Wissen und Erfahrungen im Rahmen der bestehenden Prozesse und Systeme sind zentral, wenn es darum geht, ebendiese Prozesse und Systeme neu zu strukturieren.

Darüber hinaus wurde in den Experteninterviews berichtet, dass die Gesamtverantwortung für das Projekt häufig einem professionellen Projektleiter innerhalb des Unternehmens oder einer Person aus dem Bereich der Unternehmensentwicklung

bzw. der IT übertragen wurde. Als zentral wurde neben IT und Finance eine Involvierung der Funktionen Supply Chain sowie Produktbereitstellung hervorgehoben.

In Bezug auf einen Workstream für das Organizational Change Management (vgl. Abbildung 9) gibt die Mehrheit der befragten Unternehmen an, dass dieser ein Bestandteil des Projekts ist. In jedem vierten Unternehmen ist der Workstream bereits aufgesetzt und im Projekt integriert, während er sich in knapp einem Drittel der Fälle im Aufbau oder in der Planung befindet.

## Umfasst das Projekt einen Workstream für das «Organizational Change Management»?



**Abbildung 9** Workstream für das Organizational Change Management (n=37)

In den Experteninterviews wurde mehrfach betont, dass eine professionelle Projektorganisation einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. So hat sich bei einem Unternehmen ein Gesamtprojektleiter, verschiedene Teilprojektleiter in den Streams sowie Koordinatoren in allen Gesellschaften als erfolgreiches Setup herausgestellt. Die Ergebnisse aus der Umfrage deuten darauf hin, dass auch der Zuzug externer Unterstützung in der Projektleitung zu prüfen bzw. eine prüfenswerte Option ist.

Als weiterer zentraler Erfolgsfaktor, den man in der Umfrage als solchen nicht herauslesen kann, wurde in den Gesprächen die Priorisierung des Projektes hervorgehoben. Diese kann beispielsweise durch Management Attention in Form eines Steering Committees erfolgen sowie durch die Steuerung über Incentivierungsmodelle, die auf den Projekterfolg ausgerichtet sind.



### 3.2.2 Umfang der Einführung

Hinsichtlich des Umfangs der Einführung (vgl. Abbildung 10) wird in zwei Dritteln der Fälle eine Full-Scope-Einführung gewählt, während eine Einführung ausschliesslich der Finance-Module in wenigen Fällen (18%) rückgemeldet wird.

Welchen Umfang hat Ihre S/4HANA-Einführung?

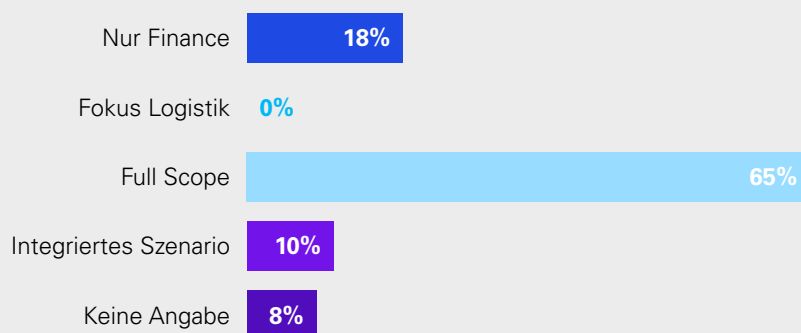


Abbildung 10 Umfang S/4HANA-Einführung (n=40)

In den Interviews hat sich herauskristallisiert, dass der Ansatz one size fits all im Rahmen der S/4HANA-Einführung nicht zielführend ist. Die Anforderungen sowie die Ausgangslage spielen eine zentrale Rolle in der konkreten Ausgestaltung. Die Anforderungen an das ERP sowie die ERP-Strategie insgesamt legen die Grundlage für die Entscheidung, in welcher Form und in welchem Umfang S/4HANA eingeführt wird. In den befragten Unternehmen wurde mit spezifischen Ausnahmen (z.B. bei bestimmten Einzelgesellschaften im Konzern) jeweils eine Full-Scope-Einführung durchgeführt. Dies jedoch mit dem Hinweis, dass SAP Teil des ERP und nicht zwingend das gesamte ERP eines Unternehmens darstellt. Grundlage für die Anforderungsanalyse sollte eine langfristige Vision bzw. ein Zielbild sein, für dessen Erreichung S/4HANA eine Grundlage darstellt.

Unterschiede wurden insbesondere im Zeitplan der Einführung ersichtlich. Während ein Unternehmen eine Umstellung im kompletten Konzern auf ein bestimmtes Datum hin verfolgt und umgesetzt hat, wurde in einem anderen Fall von einem Kaskadenmodell berichtet, in welchem Konzerngesellschaften schrittweise und basierend auf den individuellen Anforderungen umstellen. Konkret wurde das Beispiel genannt, wonach eine Konzerngesellschaft die Rechnungen für alle Serviceverträge im ersten Quartal versendet, und dies vor der Umstellung erledigen möchte, weshalb für diese Gesellschaft die Umstellung per 1. April gewählt wurde. Ein weiteres Unternehmen hat einen geografisch geprägten, schrittweisen Ansatz gewählt.

Im Kontext der Entscheidung, in welchem Umfang S/4HANA eingeführt wird, kann sich der Beizug externer Beratung anbieten. Im Rahmen der Umfrage wie auch in den Gesprächen wurde auf ebendiesen Aspekt eingegangen; die diesbezüglichen Erkenntnisse sind im nachfolgenden Abschnitt festgehalten.

### 3.2.3 Beizug externer Beratung

Die Umstellung auf S/4HANA stellt einen tiefgreifenden Eingriff in die IT-Systeme des Unternehmens dar. Daher ist es naheliegend, dass zur Sicherstellung des Erfolgs auf externe Beratung zurückgegriffen wird. 92% der befragten Unternehmen wählen diesen Schritt (vgl. Abbildung 11), wobei in der Mehrheit der Fälle (70%) ein qualitativer Ressourcenmangel als Grund für den Beizug von externem Know-how angegeben wird (vgl. Abbildung 12). In 22% der Fälle wird externe Beratung genutzt, um fehlende Personalressourcen quantitativer Natur zu kompensieren.

Greifen Sie im Zusammenhang mit der S/4HANA Umstellung auf externe Unterstützung zurück?



Abbildung 11 Externe Unterstützung im Rahmen der S/4HANA-Umstellung (n=40)

Worin liegen die Schwerpunkte für externe Unterstützung, falls Sie diese nutzen?

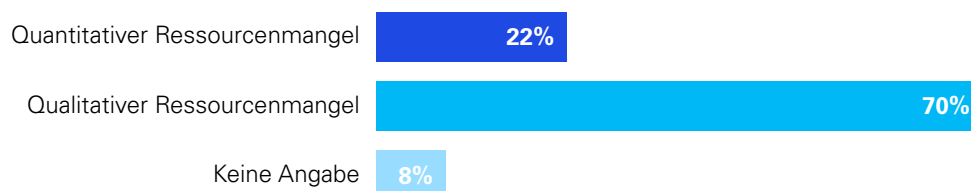
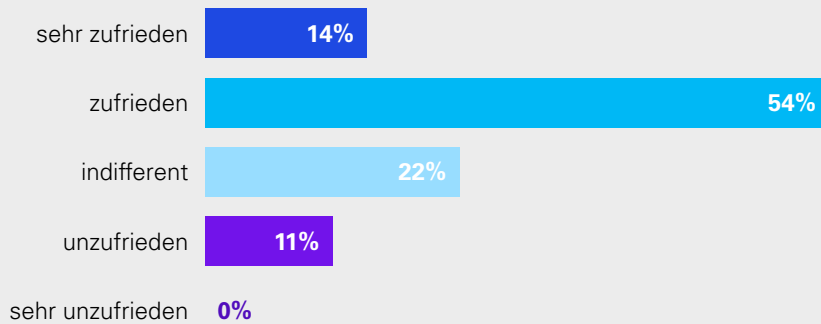


Abbildung 12 Schwerpunkte externer Unterstützung (n=40)

Die Zufriedenheit mit der Qualität der externen Unterstützung (vgl. Abbildung 13) ist dabei hoch: Rund 70% der Unternehmen sind mit dieser (sehr) zufrieden. Fast ein Viertel aller Unternehmen ist bezüglich der Qualität indifferent, während 11% Unzufriedenheit äussern.

## Sind Sie mit der Qualität der externen Unterstützung zufrieden?



**Abbildung 13** Qualität externer Unterstützung (n=37)

In den Gesprächen zeigte sich, dass externe Beratung die höchste Wirkung erzielt, wenn sie von den Unternehmen gezielt für ausgewählte Aspekte hinzugezogen wird. Ein Unternehmen hat in den Interviews davon berichtet, dass die Umstellung ohne das Hinzuziehen externer Beratung erfolgt ist, man jedoch durchaus auch in diesem Setup vom Know-how eines Beraters hätte profitieren können. Eine

Umsetzung ohne Beizug externer Beratung setze aber ein hohes Mass an IT- und Projektkompetenzen und -kapazitäten im Unternehmen voraus. Im Grossteil der Gespräche wurde aber das Hinzuziehen von externer Beratung als zielführender Ansatz identifiziert. Mehrwert wird insbesondere darin verortet, dass durch den Beizug von Beratung auf einen Erfahrungsschatz vergangener Einführungen profitiert werden kann, welcher im Unternehmen nicht vorhanden ist.

---

### 3.3 Konfiguration und Nutzung von S/4HANA

In einer dritten Phase der Umfrage wurden die Deployment-Optionen von S/4HANA erfragt. Konkret wurde ermittelt, ob die Umsetzung on-premise oder cloud-basiert erfolgt und welche Komponenten und Assets eingesetzt werden. Die Ergebnisse aus diesen Fragen sind nachfolgend festgehalten, angereichert mit einigen Erkenntnissen aus den Experteninterviews.

### 3.3.1 Deployment-Optionen

Hinsichtlich Deployment-Optionen (vgl. Abbildung 14) lässt sich feststellen, dass Cloud-Nutzungen die on-premise Lösungen vermehrt verdrängen. Während die Hälfte der Unternehmen auf Cloud-Lösungen zurückgreift, nutzt rund ein Drittel aller Firmen on-premise Lösungen. Vereinzelt wird ein hybrider Ansatz verfolgt (3%). Ferner fällt auf, dass Unternehmen, die eine Private-Cloud als Deployment-Option anwenden, mehrheitlich den Brownfield-Ansatz als Implementierungsansatz wählen.

#### Welche Deployment-Optionen für S/4HANA wenden Sie an?

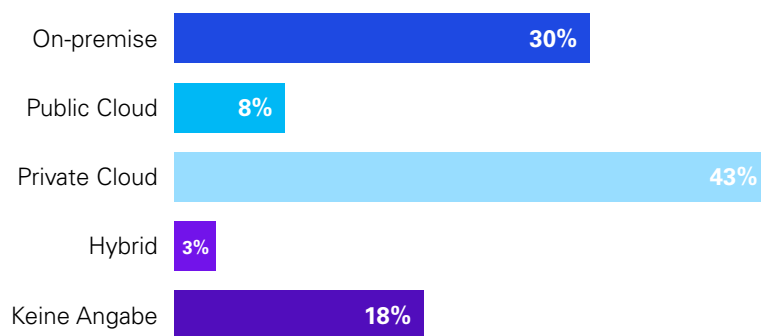


Abbildung 14 Deployment-Optionen (n=40)

In der Diskussion zeigten sich die Gesprächspartner darin einig, dass die Cloud in näherer Zukunft on-premise Lösungen ablösen wird und bei den meisten Unternehmen das Zielbild darstellen dürfte. An einzelnen Stellen werden Einschränkungen angebracht, wie etwa die Bedingung, dass Daten in der Schweiz gespeichert werden. Grundsätzlich wurden aber in mehreren Gesprächen die Vorteile von Cloud-Lösungen hervorgehoben: zum Beispiel die schnellere Verfügbarkeit von Updates und Funktionalitäten oder die Tatsache, dass Ressourcen und Kapazitäten nicht mehr on-site zur Verfügung gestellt werden müssen.

Bezüglich Datensicherheit merkt ein Interviewpartner an, dass Cloud-Anbieter massiv mehr Ressourcen in die Datensicherheit investieren können als die einzelnen Unternehmen. Gleichzeitig sei das Thema Datensicherheit aufgrund der Risiken für das Geschäftsmodell des Cloudanbieters mit höchster Priorität zu behandeln, was für

die Cloud-Lösung spricht. Demgegenüber gibt ein anderer Interviewpartner zu bedenken, dass unter Umständen auch lokale rechtliche Rahmenbedingungen sowie die (eingeschränkte) Verfügbarkeit bestimmter Cloud-Lösungen in gewissen Märkten zu berücksichtigen sind. Dies illustriert erneut die Tatsache, dass unternehmensindividuelle Voraussetzungen eine wichtige Rolle in der Ausgestaltung des Gesamtprojekts spielen.

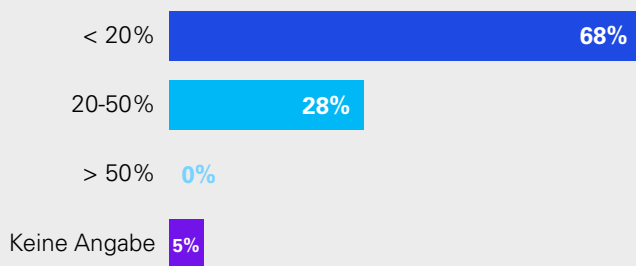
Das Timing der Umstellung von on-premise auf cloud-basierte Lösungen ist insgesamt von mehreren Faktoren abhängig. Grundsätzlich bietet es sich an, mit der Umstellung auf S/4HANA auch eine Migration der Daten in die Cloud zu prüfen. Verfügt aber das Unternehmen noch über IT-Ressourcen in Form von Serveranlagen, die das Ende ihrer Lebensdauer noch nicht erreicht haben, kann auch eine Cloud-Migration zu einem späteren Zeitpunkt die optimale Datenstrategie darstellen.

### 3.3.2 Eingesetzte Lösungen von SAP

Nach der Frage, welche Lösungen von SAP in der Umstellung nach S/4HANA Anwendung finden, meldet rund ein Fünftel der befragten Unternehmen den SAP Solution Manager zurück. Dagegen werden SAP Cloud ALM von 13% und SAP Best Practice Explorer von 8% der befragten Unternehmen eingesetzt. Der Grad an Abweichungen vom SAP Standard ist insgesamt

gering (vgl. Abbildung 15). Zwei Drittel der Unternehmen schätzen die Abweichung vom SAP Standard auf kleiner als 20%, während rund 30% der Firmen Änderungen zwischen 20% und 50% vornehmen. In den Experteninterviews wurde mehrfach betont, dass das Projekt auch die Chance bietet, Daten und Prozesse im Konzern zu harmonisieren und zu standardisieren – eine Aussage, die sich mit diesem Bild der eher geringen Abweichungen deckt.

### Wie hoch ist schätzungsweise der Grad an Abweichungen vom SAP Standard?

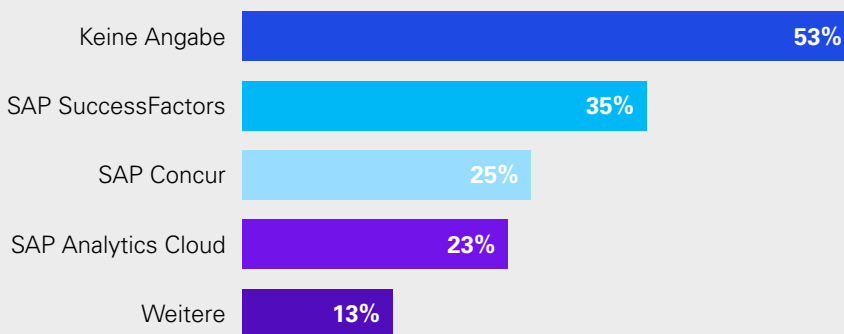


**Abbildung 15** Abweichung vom SAP Standard (n=40)

Ebenfalls Anwendung (vgl. Abbildung 16) finden Lösungen von SAP wie SuccessFactors (35%), Concur (25%) sowie Analytics Cloud (23%). Darüber hinaus finden bei 13% der befragten Unternehmen weitere SAP-Lösungen Anwendung. Konkret genannt unter "Weitere" wurden Sales Cloud, Service Cloud,

Field Service Management (FSM), Process Integration (PI), Advanced Planning & Optimization (APO), Business Consolidation (SEM-BCS), Business Intelligence (BI), Business Warehouse (BW), Human Capital Management (HCM), Industry Solution Healthcare (IS-H) sowie Vendor Invoice Management (VIM).

### Welche weiteren Lösungen von SAP nutzen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)



**Abbildung 16** Weitere SAP-Lösungen (n=40)

In den Experteninterviews kam zum Ausdruck, dass teilweise konkurrierende Produkte den Vorzug erhalten, trotz der Abhängigkeit von SAP-Produkten. Konkret genannt wurde in einem Beispiel die Bevorzugung diverser Lösungen von

Microsoft, um die nahtlose Integration in nachgelagerte Anwendungen sicherzustellen. Dies unterstreicht, dass die Einführung von S/4HANA als Teil einer digitalen Roadmap erfolgen muss und nicht als isoliertes Projekt betrachtet werden sollte.

## 3.4 Erfahrungen aus den umgesetzten Projekten

Im letzten Teil des Fragebogens wurde erfragt, welche Erfahrungen im Rahmen der Einführungsprojekte gewonnen werden konnten – und inwiefern sich daraus Empfehlungen für ähnlich gelagerte Projekte ableiten lassen. Basierend auf den Antworten auf die Frage nach Erfahrungen, Lektionen und Handlungsempfehlungen, welche sich aus den Transformationsprojekten herauslesen lassen, können verschiedene Antwortcluster identifiziert werden, innerhalb derer von Erfahrungen berichtet wird. Konkret sind dies folgende Themen: Projektplanung und -organisation; Personelles und Ressourceneinsatz; Testing; Erwartungshaltungen, Prozesse und Organizational Change Management; externe Unterstützung sowie Cloud- und ERP-Strategie. Nachfolgend sind die gewonnenen Erkenntnisse entlang dieser Cluster dargelegt.

### 3.4.1 Projektplanung und -organisation

In Bezug auf die Projektplanung ist eine akkurate Planung mit klar definierten und realistischen Terminen unabdingbar. Dabei sollten vor allem genügend zeitliche Reserven eingeplant werden, da der Zeitbedarf – insbesondere im Falle von unbekanntem Altlasten – deutlich grösser sein kann als ursprünglich vorgesehen.

Im Rahmen der Projektplanung ist besonders der Umfang der Einführung sehr bewusst festzulegen und die Frage zu klären, ob es ein technisches Implementierungsprojekt oder ein Transformationsprojekt wird. Die Migration bietet die Chance, parallele Transformationsschritte vorzunehmen, welche sich im Nachgang möglicherweise nur unter erschwerten Bedingungen realisieren lassen würden. Gleichzeitig gilt es aber auch, das ohnehin schon umfangreiche Projekt nicht zu überladen.

Hinsichtlich der Projektorganisation erwiesen sich in der Umfrage eine klare Prozessverantwortung und eine breit abgestützte Projektorganisation als Erfolgsfaktoren. Eine professionelle Projektorganisation wurde mehrfach als wichtiger Erfolgsfaktor betont. Die Organisation ist dabei stark geprägt vom Umfang und Fokus der Einführung und richtet sich auch danach, ob die Einführung in einem Schritt konzernweit erfolgt oder ob eine schrittweise Einführung vorgesehen ist. Je nach Dimension des Projekts ist darüber hinaus eine explizite Unterstützung des Top-Managements, ausgedrückt beispielsweise durch Einsitz im Steering Committee, ein wichtiger Erfolgsfaktor der Firmen. Änderungen zwischen 20% und 50% vornehmen. In den Experteninterviews wurde mehrfach betont, dass das Projekt auch die Chance bietet, Daten und Prozesse im Konzern zu harmonisieren und zu standardisieren – eine Aussage, die sich mit diesem Bild der eher geringen Abweichungen deckt.

---

### 3.4.2 Personelles und Ressourceneinsatz

Der (personelle) Ressourceneinsatz für die Einführung ist hoch und die Bereitstellung der benötigten Ressourcen essenziell für den Projekterfolg. In den meisten Fällen werden interne Personalressourcen um projektspezifische externe Ressourcen ergänzt.

Obschon jede S/4HANA-Einführung mit gewissen Eingriffen in die Prozess- und Datenlandschaft eines Unternehmens einhergeht, kann sich die Intensität je nach Umfang der Einführung erheblich unterscheiden. Während der Vorbereitungsarbeiten (wie beispielsweise dem Umstieg auf das SAP-Businesspartner-Konzept) gilt es deshalb, Prozesse zu überarbeiten, zu harmonisieren und die entsprechenden Stammdaten von Grund auf zu prüfen. Dieser teilweise enorme Arbeitsaufwand kann sich belastend auf die Organisation und die Mitarbeitenden auswirken. Eine Möglichkeit, diese

Belastung zu reduzieren, könnte in der Bereitstellung von staff on demand liegen, um kurzfristig Projektinvolvierte vom Tagesgeschäft zu entlasten. Ebenso gelten Teambuilding-Massnahmen in diesem Kontext als ein Instrument, welches sich positiv auf das Befinden und die Motivation der Beteiligten auswirken kann.

Gleichzeitig wurde – insbesondere in den Experteninterviews – betont, dass die ganze Situation auch als Chance zu sehen sei. Das Projekt kann in der Organisation den Anstoss geben, Housekeeping zu betreiben und Prozesse sowie bestehende Datenstrukturen zu reflektieren und anschliessend zu harmonisieren. Diese harmonisierte Daten- und Prozesslandschaft ist eine wichtige Grundlage, um künftig neue technologische Möglichkeiten wertschöpfend zu erschliessen, wird jedoch ohne einen gewissen «Zwang» häufig aufgeschoben.

---

### 3.4.3 Testing

Als besonders ressourcenintensiv erwies sich der Bereich des Testings. Es wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass ein sauberes und umfangreiches Testing einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Im Fokus stehen vor der Produktivität der neuen Systeme die Sicherstellung der Funktionalität, aber auch die Konsistenz über verschiedene Module und Systeme hinweg.

Gewisse Unternehmen melden zurück, dass mehr Zeit in der Testphase hilfreich gewesen wäre. Dagegen wurde bei einem Unternehmen mit einer erfolgreich durchgeführten Umstellung die Frage aufgeworfen, ob etwas weniger Testing allenfalls auch ausgereicht hätte. Die Tatsache, dass die Umstellung beim betreffenden Unternehmen als Erfolg gesehen wird, unterstreicht jedoch, dass ein umfangreiches Testing nicht unwesentlich zu einer erfolgreichen Umstellung beigetragen haben dürfte.

---

### 3.4.4 Erwartungshaltungen, Prozesse, Organizational Change Management

Das Management von Erwartungshaltungen ist nicht zu unterschätzen. Das Projekt kann Erwartungen dahingehend auslösen, dass sich viele neue technische Möglichkeiten eröffnen. Es ist wichtig, die Erwartungen proaktiv zu steuern, um Enttäuschungen wegen ungerechtfertigter Erwartungen zu vermeiden. In der Umstellung selbst stellt sich auch die Frage, wie viel Change im Rahmen des Projekts realisiert werden kann, ohne den laufenden Betrieb zu stark einzuschränken oder gar zu gefährden.

Insgesamt bieten sich aber durch das Umstellungsprojekt an vielen Stellen schon im Rahmen der Umstellung selbst Chancen, Prozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten. Konkret genannt wurde an einer Stelle das Beispiel der Rechnungsverarbeitung, da die neuen Tools leistungsfähiger in der Texterkennung und der damit verbundenen automatischen Verarbeitung sind. Es gilt also, entsprechende low hanging fruits bereits an dieser Stelle zu ernten. Obschon OCR-Tools auch ohne die Umstellung auf S/4HANA in diversen Anwendungsfeldern rasch Nutzen stiften können, steht in diesem konkreten Fall der Beginn der Nutzung besagter Tools im Zusammenhang mit der Umstellung und den damit verbundenen Arbeiten.

---

### 3.4.5 Externe Unterstützung

In den meisten Fällen wird auf externe Beratung zurückgegriffen. Die Erfahrung des externen Beraters aus anderen Projekten kann beispielsweise unterstützend wirken, wenn es darum geht, den idealen Umfang der Einführung zu definieren, während zu einem späteren Zeitpunkt neue Impulse in Bezug auf Potenziale oder Funktionalitäten gesetzt werden können. Man befindet sich als Unternehmen am Anfang einer Lernkurve, während ein Berater bereits Teile dieser Lernkurve durchschritten hat. Externe Beratung erzielt dabei die grösste Wirkung, wenn sie bewusst hinzugezogen wird.

Den Antworten im Fragebogen können in Bezug auf das Thema der externen Beratung auch kritische Stimmen entnommen werden. Es gilt also den Umfang der Beratung wie auch den Berater selbst so zu wählen, dass das Gesamtpaket zum

Unternehmen und zum vorliegenden Projekt passt. Eine Umstellung ist, wie in einem Gespräch dargelegt, auch ohne das Hinzuziehen externer Beratung möglich, wenngleich dies eher die Ausnahme darstellt.

In den Gesprächen als eher kritisch angesehen wurde dagegen die Abgabe der Projektsteuerung an den externen Dienstleister: Aus Sicht der Gesprächspartner sollte die Verantwortung für das Projekt innerhalb des Unternehmens verbleiben. Was die dennoch hohe Zustimmung für den Einsatz externer Projektleitung in den Umfrageergebnissen erklären dürfte, ist die Tatsache, dass diese in vielen Fällen unterstützend für die Projektleitung hinzugezogen wird, die Entscheidungsverantwortung aber weiterhin im Unternehmen verbleibt.

---

### 3.4.6 Cloud- und ERP-Strategie

Die Umstellung auf S/4HANA sollte Teil einer konzernweiten ERP-Strategie sein und als Teil der Umsetzung dieser Strategie gesehen werden – und nicht als die einzige Umsetzung ebendieser. Insbesondere in diesem Zusammenhang wurde angemerkt, dass auch bei den sogenannten Umsystemen Potenziale für zusätzliche Effizienzgewinne bestehen, und die

Umstellung auf S/4HANA nicht isoliert betrachtet werden darf. Teil der ERP-Strategie sollten zudem Überlegungen zum Thema Cloud sein, welche diverse Vorteile auch in Bezug auf spätere Releases mit sich bringen dürften. Kritische Stimmen äussern sich hier aber auch dahingehend, dass beispielsweise die Entwicklung der Lizenzkosten nur schwer abschätzbar sei.



# 04

## Impulse für die Praxis

Aus der Auswertung der quantitativen und qualitativen Umfrageergebnisse lässt sich ableiten, dass ein chancenorientiertes Vorgehen bei der Einführung von S/4HANA nicht nur auf die technische Umstellung abstellt. Die Ausrichtung des Projekts sollte vielmehr darauf abzielen, besagte Einführung für die Transformation der Finanzfunktion auf dem Weg in eine digitalisiertere Zukunft zu nutzen. Dies erfordert eine klare Strategie und eine weitentwickelte Unternehmenskultur. Die Art und Weise der Zusammenarbeit innerhalb von Finance, aber auch zwischen Finance und den Geschäftsbereichen gehört auf den Prüfstand. Hier von einem Kulturwandel zu sprechen, erscheint nicht übertrieben. Ebenso wird eine Neuausrichtung der Daten- und Prozessarchitektur erforderlich. Am Ende steht ein festes Fundament für die in den nächsten Jahren möglichen Automatisierungs- und Digitalisierungsschritte, die mehr Effizienz und gleichzeitig mehr Qualität erwarten lassen. Wir sehen vor allem **fünf lessons learned**, die sich aus den Umfrageergebnissen und unseren Eindrücken in den Gesprächen ergeben.

---

#### 4.1 S/4HANA als Sollbruchstelle, um Hausaufgaben (endlich) anzugehen

Die Digitalisierung der Finanzfunktion erfordert eine saubere Datenlage und vereinheitlichte Prozesse. Gerade Unternehmen, die lange erfolgreich organisch gewachsen sind oder durch vielfältige Zukäufe Wachstum gezeigt haben, sind anfällig für nicht optimierte Datenbanken und Prozesse. Um diese Erfolgsstory fortschreiben zu können, müssen die Hausaufgaben erledigt werden. Erst danach lassen sich Effizienz- und Effektivitätsfortschritte realisieren. Unsere Gespräche haben gezeigt: Unternehmen, die erfolgreich am Markt sind, haben erkannt, dass die repriorisierten Daten- und Prozessprojekte der Vergangenheit als Start in das S/4HANA-Umsetzungsprojekt angegangen werden müssen.

---

#### 4.2 S/4HANA als Treiber von Organizational Change

Wenn sich diese Vorarbeiten tatsächlich nicht nur auf die absolut notwendigen Umstellungen beschränken, sondern die Bereitschaft besteht, sich für die Zukunft optimiert aufzustellen, dann sind nicht nur technische Fragen zu lösen und Fehler zu beseitigen. Es sind gleichzeitig auch die Art und Weise der Zusammenarbeit innerhalb der Finanzfunktion und mit den unterschiedlichen unternehmerischen Einheiten zu hinterfragen – es sind also nicht nur das Was bzw. Warum, sondern auch das Wie zu thematisieren. Die konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Business, die prozessuale Verzahnung und das Gewinnen eines gemeinsamen Verständnisses sind hier die entscheidenden Benefits, die durch eine vertiefte Diskussion auch der kulturellen Fragen gewonnen werden können. Als unterstützend hat sich auch die gemeinsame Zielfestlegung aller an der Umsetzung beteiligten Unternehmenseinheiten herausgestellt – und eventuell auch die gemeinsame Incentivierung des Projekterfolgs.

---

#### 4.3 S/4HANA ermöglicht eine individuelle Umsetzung

Die Erfahrungen der Unternehmen zeigen, dass es kein organisatorisches Patentrezept zur Einführung von S/4HANA gibt, sondern dass Reifegrad und Readiness, Rahmenbedingungen und Umfang sowie Kapazität und Kompetenz völlig unterschiedliche Vorgehensweisen erlauben. Natürlich gilt die Regel: Je wichtiger und grösser ein Projekt, desto mehr

Ressourcen müssen auch in die Projektsteuerung gesteckt werden. Ob dafür externe Unterstützung erforderlich ist, wird individuell zu beantworten sein. Die Befragung hat aber klar aufgezeigt, dass es sehr hilfreich ist, Menschen auf dem Projekt zu haben, die auf der Lernkurve fortgeschritten sind. Der grösste Wert von Beratung liegt in genau diesem Aspekt: von Erfahrungen profitieren, die einem selbst fehlen, gerade weil die Umsetzungswege von S/4HANA so vielfältig sind. Eine weitere Möglichkeit liegt im Austausch mit Unternehmen der eigenen Branche; auch hier sollten Gespräche gesucht werden.

---

#### **4.4 S/4HANA als Antwort auf den fortschreitenden Fachkräftemangel**

Standardisierungen und darauf aufbauende Automatisierungen mit dem Ziel, die eigenen Mitarbeitenden zu entlasten und für stärker wertschöpfende Tätigkeiten zu nutzen, werden immer wichtiger. Dabei stehen nicht Effizienzüberlegungen im Vordergrund, sondern der richtige Einsatz der wertvollsten Ressource im Unternehmen, die Menschen. Hier kann die Digitalisierung helfen – wenn ein tragfähiges Gesamtsystem gefunden wurde, das Automatisierungen zulässt. Diese Überlegung führt uns wieder an den Anfang unserer Betrachtung: Die Hausaufgaben für die Zukunftsfähigkeit der Finanzfunktion müssen erledigt werden. Jetzt.

---

#### **4.5 S/4HANA ist nicht End-, sondern Startpunkt für eine Digitalisierung**

Die prägenden Ereignisse der letzten Jahre – Pandemie, Logistikprobleme, Ressourcenknappheit, geopolitische Spannungen – haben häufig flexible Reaktionen erfordert, die nicht immer mit den strategischen Zielen eines Unternehmens im Einklang standen. Gerade die noch vor einigen Jahren für eine Differenzierung zum Wettbewerb als entscheidend angesehenen Digitalisierungsvorhaben wurden häufig nur dann bewilligt, wenn sie Kosteneinsparungen zum Ziel hatten, die kurzfristig realisierbar waren. Jetzt besteht die Möglichkeit, mit S/4HANA den strategischen Rahmen stärker zu gewichten und mit der Einführung für eine grössere Professionalität und eine erhöhte Flexibilität zu sorgen, mit Blick auf externe Einflüsse wie Marktveränderungen und geänderte Kundenanforderungen. Damit können schon bald die Früchte der Effizienzgewinne und Qualitätsverbesserungen geerntet werden.

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1</b> Überblick über die Untersuchung (n=56) .....	7
<b>Abbildung 2</b> Motivation für die Einführung (n=40) .....	9
<b>Abbildung 3</b> Implementierungsansatz (n=40) .....	10
<b>Abbildung 4</b> Aktuelles Stimmungsbild S/4HANA (n=40) .....	11
<b>Abbildung 5</b> Stand der Umstellung (n=40) .....	12
<b>Abbildung 6</b> Projektmethodik (n=40) .....	13
<b>Abbildung 7</b> Projektrollen (n=40) .....	13
<b>Abbildung 8</b> Projektverantwortlichkeiten (n=40) .....	14
<b>Abbildung 9</b> Workstream für das«Organizational Change Managemen» (n=40) .....	14
<b>Abbildung 10</b> Umfang S/4HANA-Einführung (n=40) .....	15
<b>Abbildung 11</b> Externe Unterstützung im Rahmen der S/4HANA-Umstellung (n=40) .....	16
<b>Abbildung 12</b> Schwerpunkte externer Unterstützung (n=40) .....	16
<b>Abbildung 13</b> Qualität externer Unterstützung (n=40) .....	17
<b>Abbildung 14</b> Deployment-Optionen (n=40) .....	18
<b>Abbildung 15</b> Abweichung vom SAP Standard (n=40) .....	19
<b>Abbildung 16</b> Weitere SAP-Lösungen (n=40) .....	19

Wenden Sie sich gerne an:

**Johan Steenstra**

Partner, SAP Transformation  
KPMG Schweiz  
+41 58 249 57 29  
johannessteenstra@kpmg.com

**Herausgeber**

KPMG AG  
Badenerstrasse 172  
Postfach  
8036 Zürich  
+41 58 249 31 31

Weitere Kontakte:

**Cristiano Benucci**

Partner, SAP Transformation  
KPMG Schweiz  
+41 58 249 23 66  
cbenucci@kpmg.com

**Andreas Jopp**

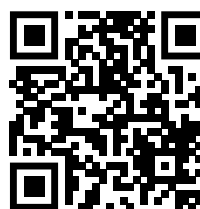
Partner, SAP Transformation  
KPMG Schweiz  
+41 79 643 85 75  
andreasjopp@kpmg.com

**Evgenia Rüdisüli**

Director, Management Consulting  
KPMG Schweiz  
+41 58 249 67 52  
eruedisueli@kpmg.com

Eine Studie in Zusammenarbeit mit dem Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen.

Besuchen Sie unsere Webpage:



**Unternehmenstransformation ermöglicht durch SAP**

🌐 [www.kpmg.ch/sap](http://www.kpmg.ch/sap)

Aufgrund von Rundungen und Mehrfachnennung ergeben sich in der vorliegenden Studie teilweise geringfügige Abweichungen bei prozentualen Summenbildungen.

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere [Datenschutzerklärung](#), welche Sie auf unserer Homepage [www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch) finden.

©2024 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

