

INFORMATION-PAPER

SAP S/4HANA: Mehr als ein Upgrade

Ein praxisnaher Leitfaden für CFOs, CIOs und Transformationsverantwortliche



akquinet GmbH
Werner-Otto-Straße 6
22179 Hamburg

Vorwort

Executive Summary

Die Transformation von SAP ECC nach SAP S/4HANA markiert einen zentralen Wendepunkt in der digitalen Agenda vieler Unternehmen. Getrieben durch das Wartungsende der SAP ECC 6.0 Systeme und die strategischen Chancen der S/4HANA-Plattform sehen sich Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, ein komplexes IT-Großprojekt mit hohem Investitionsvolumen, technischer Tiefe und organisatorischer Tragweite zu realisieren.

Laut DSAG-Studie haben rund 51 % der Unternehmen ihre S/4HANA-Transformation bereits gestartet oder abgeschlossen. Die verbleibenden 49 % befinden sich noch in der Planungs- und Evaluierungsphase. Die Projekte sind ressourcenintensiv: Die mittlere Projektlaufzeit liegt bei 25 Monaten, der Median der Kosten bei etwa 3 Millionen Euro.

Ein wesentlicher Treiber für den Handlungsdruck ist das offizielle Wartungsende der ECC-Systeme:

- **EHP 0–5:** Wartungsende am **31.12.2025** (Quelle: SAP Advisory 2024)
- **EHP 6–8:** Wartungsende spätestens **31.12.2027**

Dieses Whitepaper versteht sich als strategischer Leitfaden für Entscheidungsträger, die ihre SAP-Systemlandschaft zukunftssicher aufstellen wollen. Es bietet eine klare Orientierung zu den zentralen Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und prioritären Handlungsfeldern im Migrationsprozess.



Autor: Andreas Born
Partner Enghofer Koch Consulting
Teil der akquinet Gruppe



Michael Müllner
Leitung Security & Compliance
Services

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage und Handlungsdruck	4
2.	Business-Treiber: Warum sich der Wechsel strategisch auszahlen kann	5
2.1.	Business Value: Mehr als nur ein neues ERP	5
2.2.	KI, Automatisierung & BTP: Das Fundament für die Zukunft.....	5
2.3.	Technologische Homogenisierung & Synergien	6
2.4.	Fit for Growth – oder abgehängt?.....	6
3.	Technologische Treiber: Architektur, IT-Fitness und Innovationsplattform S/4HANA	7
4.	Migrationsstrategien: Greenfield, Brownfield, Bluefield	7
4.1.	Drei Optionen im Vergleich (Value Driver Logik)	9
4.2.	Empfehlung: Value-Based Transformation statt IT-Upgrade	9
5.	Projektdauer und Ressourcenbedarf.....	10
5.1.	Projektdauer und Aufwand	10
5.2.	Kosten, Nutzen und Business Case	11
6.	Erfolgsfaktoren	12
7.	Herausforderungen	13
8.	Governance, Organisation und Erfolgsfaktoren	14
8.1.	Governance: Strategische Steuerung der Transformation	14
8.2.	Projektorganisation: Vom klassischen Projektteam zum hybriden Modell	14
8.3.	SAP Security, Compliance & Lizenzstrategie als integrativer Bestandteil bei der Reise Richtung S/4HANA	15
8.4.	Erfolgsfaktoren: Erkenntnisse aus Kundenprojekten der AKQUINET	16
9.	Fazit und Empfehlung	16
9.1.	Warum jetzt handeln?	17
9.2.	Unsere Empfehlung.....	17
10.	Warum AKQUINET?	17
10.1.	Unser Mehrwert für CFOs und CIOs	17
10.2.	Unsere Leistungen im Überblick.....	18
11.	Quellen.....	19

1. Ausgangslage und Handlungsdruck

Die klassische SAP Business Suite mit ECC 6.0 bildet in vielen Unternehmen das digitale Rückgrat der operativen Prozesse. Die offizielle Ankündigung des Wartungsendes macht eine Transformation jedoch unausweichlich:

- EHP 0–5: reguläre Wartung nur noch bis 31.12.2025
- EHP 6–8: reguläre Wartung bis 31.12.2027

Unternehmen, die bis zu diesen Zeitpunkten keine Transformation vorgenommen haben, müssen auf kostenpflichtige Extended Maintenance oder auf die eingeschränkte Customer-Specific Maintenance ausweichen – verbunden mit signifikanten Mehrkosten, limitiertem Support und erhöhtem Betriebsrisiko.

Es ist davon auszugehen, dass weltweit mehr als **8.000 Kunden** von der Deadline 2025 betroffen sind, deren Systeme noch auf **EHP 0–5** basieren. In der **DACH-Region** betrifft dies wahrscheinlich rund **1.300 Unternehmen**, von denen ein Großteil bislang **keinen klaren Migrationspfad** definiert hat. Viele dieser Systeme sind zudem **individuell stark modifiziert**, was eine technische Umstellung zusätzlich **komplexer und aufwendiger** macht.

Besonders kritisch: Die Wartungsumstellung betrifft nicht nur den ERP-Kern, sondern auch zentrale Zusatzlösungen (z. B. SAP APO, SAP CRM, SAP SRM), die oft Bestandteil der Business Suite sind. Damit steht nicht nur ein technisches Release-Upgrade, sondern eine ganzheitliche Strategie- und Transformationsentscheidung an.

Hinzu kommt: Neue SAP-Innovationen wie KI-Funktionen, automatisierte Prozesse, ESG-Tracking oder moderne User Interfaces sind ausschließlich in SAP S/4HANA (Cloud oder On-Premises) verfügbar. *Unternehmen, die weiterhin auf ECC 6.0 setzen, schließen sich zunehmend von dieser Innovationsdynamik aus.*

Die verbleibende Zeit bis Ende 2025 ist kurz – insbesondere, wenn man Auswahl, Konzeption, Schulung, Datenmigration und Integration betrachtet. SAP empfiehlt daher eine umgehende Planung und Priorisierung der Transformationsmaßnahmen, um nicht unter Zeitdruck und Ressourcenengpässen zu geraten.

2. Business-Treiber: Warum sich der Wechsel strategisch auszahlen kann

Die Migration zu SAP S/4HANA ist aber mehr als eine Reaktion auf ein technisches Wartungsende – sie ist eine strategische Weichenstellung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. In einer zunehmend datengetriebenen Wirtschaft gewinnt die Fähigkeit, Prozesse in Echtzeit zu steuern, Innovationen zu skalieren und sich schnell an Marktveränderungen anzupassen, massiv an Bedeutung.

2.1. Business Value: Mehr als nur ein neues ERP

Unternehmen, die frühzeitig auf SAP S/4HANA umgestellt haben, berichten von signifikanten Effizienzgewinnen, Performance-Steigerungen und höherer Transparenz über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Laut der **Foundry SAP S/4HANA Studie 2024** nennen Unternehmen insbesondere folgende erwartete Mehrwerte:

- **55 %: Umsatzwachstum durch neue Geschäftsmodelle, Märkte und Kunden**
- **44 %: Schnellere und flexiblere Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen**
- **35 %: Höhere Innovationsgeschwindigkeit**
- **34 %: Potenzial für signifikante Kosteneinsparungen**
- **26 %: Beitrag zu Nachhaltigkeitszielen**
- **20 %: Höhere Zufriedenheit bei Kunden, Partnern und Mitarbeitenden**

Diese Rückmeldungen zeigen: S/4HANA schafft nicht nur technologische Vorteile, sondern eröffnet neue Spielräume für die Geschäftsstrategie – von Automatisierung bis zur Monetarisierung digitaler Services.

2.2. KI, Automatisierung & BTP: Das Fundament für die Zukunft

Ein zusätzlicher Treiber: Die zunehmende Relevanz von **Künstlicher Intelligenz (KI)**, **Predictive Analytics** und der **SAP Business Technology Platform (BTP)**. Die aktuelle **valantic SAP Umfrage 2024** unter mehr als 200 DACH-Unternehmen zeigt eindrucksvoll:

- **78,6 % sehen in S/4HANA den Schlüssel zur KI-basierten Automatisierung**
- **64 % betrachten die BTP als zentrales Integrations- und Innovationswerkzeug**
- **42,9 % der Unternehmen setzen beim Thema KI auf SAPs Assistent Joule, der tief in geschäftskritische Prozesse integriert ist**

Die Kombination aus SAP S/4HANA und BTP ermöglicht es, **Eigenentwicklungen intelligent zu migrieren**, Prozesse zu automatisieren und Innovation iterativ auszubauen – unabhängig von der Systemarchitektur (Cloud, Hybrid, On-Premises).

2.3. Technologische Homogenisierung & Synergien

In vielen Unternehmen existieren nach Jahren des Wachstums gewachsene, heterogene Systemlandschaften mit Silostrukturen, Medienbrüchen und inkonsistenter Datenhaltung. Die Migration auf S/4HANA bietet eine einmalige Gelegenheit, diese Landschaft zu bereinigen, zu standardisieren und zu konsolidieren:

- **Harmonisierung von Stammdaten und Reporting-Strukturen**
- **Reduktion von redundanten Systemen, Schnittstellen und Schatten-IT**
- **Zusammenführung von ERP, CRM, SCM und weiteren Kernfunktionen auf einer Plattform**

Gleichzeitig können Unternehmen im Rahmen der Transformation **veraltete Eigenentwicklungen bewerten, verschlanken oder durch Standardfunktionen ersetzen** – ein oft unterschätzter Hebel zur Komplexitäts- und Kostenreduktion.

2.4. Fit for Growth – oder abgehängt?

Die Studienergebnisse zeigen deutlich: Unternehmen, die weiter auf SAP ECC 6.0 setzen, riskieren mittel- bis langfristig den **Verlust von Innovationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit und regulatorischer Zukunftssicherheit**. Nicht zuletzt steigen die Betriebskosten durch Individualpflege, Workarounds und fehlende Automatisierungsmöglichkeiten deutlich an.

Im Gegensatz dazu eröffnen moderne S/4HANA-Landschaften den Zugang zu:

- **Realtime-Daten & Embedded Analytics**
- **Modernem User Experience Design (SAP Fiori)**
- **Automatisierten End-to-End-Prozessen**
- **Regelkonformer ESG-Datenverarbeitung & Reporting**
- **Cloud-nativen Innovationszyklen**

3. Technologische Treiber: Architektur, IT-Fitness und Innovationsplattform S/4HANA

Neben dem Wartungsaspekt markiert SAP S/4HANA auch **einen tiefgreifenden technologischen Paradigmenwechsel**, der weit über ein reines Release-Upgrade hinausgeht:

- Einführung der **In-Memory-Datenbank SAP HANA** für schnellere Datenverarbeitung
- **Vereinfachte Datenmodelle**, wie z. B. das **Universal Journal**, das FI und CO integriert
- **Moderne Benutzeroberfläche mit SAP Fiori**, optimiert für rollenbasierte und mobile Anwendungen
- **Fokus auf Echtzeitprozesse**, Prozessautomatisierung und **Embedded Analytics** zur operativen Steuerung

Diese technologischen Neuerungen bieten erhebliches Potenzial für Effizienz, Transparenz und Innovation – erfordern jedoch auch **tiefgreifende Anpassungen** in der IT-Architektur, Datenintegration und Prozesslogik.

Aus **CIO-Sicht** stehen dabei Themen wie **Modernisierung, Reduktion von Komplexität, Cloud-Fähigkeit** und **Investitionsschutz** im Vordergrund. Für die **Fachbereiche** sind insbesondere **Transparenz, intuitive Benutzerführung, Echtzeitanalysen** und die Möglichkeit zur **Prozessinnovation** entscheidend.

Der Übergang zu SAP S/4HANA ist daher nicht nur ein technisches Projekt, sondern eine **strategische Transformation**. Wie SAP in der Community betont, empfiehlt sich im Vorfeld der eigentlichen Migration ein strukturiertes **Pre-Project**, um zentrale Weichenstellungen zu treffen:

- **Bewertung des bestehenden ECC-Systems** (z. B. hinsichtlich Custom Code, Datenqualität und Geschäftsprozesse)
- **Definition einer S/4HANA-Roadmap** und Zielarchitektur
- **Entscheidung für Deployment-Optionen** (Public Cloud, Private Cloud oder On-Premise)
- **Identifikation und Priorisierung von Quick Wins** in den Fachbereichen

Unternehmen, die diese Vorbereitungsphase ernst nehmen, reduzieren nicht nur Projektrisiken, sondern beschleunigen auch die spätere Umsetzung und realisieren schneller Mehrwerte.

Quelle: [ECC zu S/4HANA - Vorprojekte - SAP Community](#)

4. Migrationsstrategien: Greenfield, Brownfield, Bluefield

Die Wahl der Migrationsstrategie zu SAP S/4HANA ist **kein rein technisches Detail**, sondern eine **strategische Grundsatzentscheidung**, die sich unmittelbar auf Wettbewerbsfähigkeit, Komplexität und Investitionsrendite auswirkt. Unternehmen sollten diese Entscheidung **nicht isoliert in der IT treffen**, sondern als Bestandteil einer integrierten Digital- und Transformationsstrategie begreifen.

Strategie	Beschreibung	CFO-Perspektive	CIO-Perspektive
Brownfield	Systemkonvertierung (technische Migration)	Schnelle Umstellung, geringe Anfangskosten, bestehende Prozesse bleiben erhalten, aber langfristig technische Altlasten	Geringe Umstellungskosten, aber technologische Kompromisse und weniger Innovationsspielraum
Greenfield	Neuimplementierung auf leerem S/4-System	Höhere Anfangskosten, aber Potenzial für Effizienz, Prozessstandardisierung und ROI	Ermöglicht Clean Core, moderne Architektur, Best Practices und Innovation
Bluefield	Selektive Datenmigration	Investitionsschutz durch Erhalt wichtiger Daten, Kombination aus Modernisierung und Stabilität	Schnellerer Mehrwert, kontrollierter Umbau, hohe Flexibilität für kritische Prozesse

CFO-Sicht: Kapitalallokation, ROI und Total Cost of Ownership

- CFOs müssen die finanziellen Auswirkungen der Migration bewerten: kurzfristige Kosten, mittelfristige Effizienzgewinne und langfristige Skalierbarkeit.
- Die Strategie bestimmt, wie schnell und wie umfassend sich Investitionen in Innovation, Prozessvereinfachung und Automatisierung auszahlen.
- Besonders bei Brownfield besteht das Risiko, dass technische Schulden fortgeschrieben werden, was später zu versteckten Folgekosten führt (z. B. bei Wartung, Performance oder Lizenznutzung).
- Greenfield und Bluefield hingegen können Cashflow-relevante Effizienzgewinne ermöglichen – etwa durch schlankere Prozesse, geringere Durchlaufzeiten oder bessere Compliance durch Standardisierung.

CIO-Sicht: Technologiearchitektur, Innovationsfähigkeit und Betriebsrisiken

- Aus CIO-Perspektive ist die Strategie zentral für die **technologische Zukunftsfähigkeit**: Modularität, Cloud-Kompatibilität, Automatisierungspotenzial.
- Brownfield wirkt zwar kurzfristig risikoärmer, verschleppt aber oft notwendige IT-Architektur-Entscheidungen und erhöht die **Betriebskomplexität**.
- Greenfield bietet die Chance, **Legacy vollständig abzulösen**, SAP Clean Core umzusetzen und sich auf ein nachhaltiges Innovationsmodell (z. B. BTP, AI, Embedded Analytics) auszurichten.
- Bluefield ermöglicht eine **schrittweise Modernisierung**, ohne auf Stabilität und Kontinuität zu verzichten – ein Ansatz, der besonders für global agierende Unternehmen mit kritischen Geschäftsprozessen attraktiv ist.

4.1. Drei Optionen im Vergleich (Value Driver Logik)

Strategie	Werttreiber (Opportunities)	Risiken / Einschränkungen	Strategischer Fit
Greenfield	+ Prozessharmonisierung + Innovationsfähigkeit + Clean Core + Cloud-Readiness	– Höherer initialer Aufwand – Erfordert kulturellen Wandel	Ideal bei strukturellem Umbruch, M&A, globaler Neuausrichtung
Brownfield	+ Geringerer Projektaufwand + Kurze Time-to-Value	– Keine Prozessoptimierung – Technische Altlasten bleiben bestehen	Übergangslösung, wenn nur technische Migration notwendig ist
Bluefield	+ Selektive Transformation + Flexibilität bei Daten/Prozessen + Kombination von Stabilität und Innovation	– Höherer Planungsaufwand – Abhängigkeit von Tools/Partnern	Passend für komplexe Organisationen mit Transformationsambitionen

4.2. Empfehlung: Value-Based Transformation statt IT-Upgrade

Ein CFO wird die Migration dann als **investitionswürdige Maßnahme** einstufen, wenn **transparente Business Cases** vorliegen – etwa durch Reduktion operativer Kosten, optimiertes Working Capital oder stärkere Automatisierung. Der CIO wiederum wird die Strategie befürworten, wenn sie **technologisches Wachstumspotenzial erschließt**, etwa durch Nutzung von SAP BTP, KI oder durchgängige Datenintegration in Echtzeit.

Die SAP S/4HANA-Transformation sollte daher **nicht isoliert aus der Vergangenheit heraus geplant**, sondern **aus dem Zielbild der Organisation heraus gestaltet werden** – strategisch, wertorientiert und funktionsübergreifend.

Demnach sollte die Entscheidung stets „value-driven“ getroffen werden. CFOs benötigen transparente Business Cases mit Fokus auf:

- **Betriebskostenreduktion (TCO)**
- **ROI durch Prozessautomatisierung**
- **Working Capital Optimierung**

CIOs hingegen bewerten:

- **Innovationspotenzial (BTP, KI, Analytics)**
- **Reduktion technischer Schulden**
- **Skalierbarkeit und Zukunftssicherheit**

Ein strukturierter Entscheidungsprozess – unterstützt durch Readiness-Checks, Business-Case-Kalkulationen und Tool-gestützte Analysen – ist essenziell. AKQUINET bringt hierfür praxiserprobte Templates und Entscheidungshilfen ein.

5. Projektdauer und Ressourcenbedarf

Die Migration auf SAP S/4HANA ist ein strategisches Großprojekt, das umfangreiche Ressourcen über mehrere Organisationseinheiten hinweg bindet. Umso wichtiger ist eine realistische Planung, die sowohl den internen Aufwand als auch externe Abhängigkeiten berücksichtigt.

5.1. Projektdauer und Aufwand

Laut DSAG-Studie 2024:

- **Durchschnittliche Projektdauer: 25 Monate**
- **Median der Projektkosten: ca. 3 Mio. €**
- **Betroffene Ressourcen: IT, Fachbereiche, Projektsteuerung, externe Partner**

Je nach Migrationsstrategie, Datenvolumen, Eigenentwicklungen und Zielarchitektur (On-Premises vs. Cloud) können diese Werte erheblich schwanken. Die valantic-Studie ergänzt: Über 60 % der Projekte überschreiten Budget oder Zeitplan.

Hauptgründe:

- **Unterschätzter Change-Aufwand**
- **Fehlende Ressourcenbindung**
- **Komplexität durch Custom Code und Schnittstellen**

Ein professionelles Projektsetup mit klaren Rollen, realistischer Roadmap und frühzeitiger Risikobewertung ist daher essenziell.

5.2. Kosten, Nutzen und Business Case

Ein zentrales Element der Migrationsentscheidung ist die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ein Transformationsprojekt mit erheblichem Investitionsvolumen und unklarer kurzfristiger Rendite zu rechtfertigen. Die Entwicklung eines fundierten Business Case ist daher unerlässlich, um interne Entscheidungsträger zu überzeugen und eine belastbare Projektgrundlage zu schaffen.

Investitionskosten

Die Gesamtkosten einer S/4HANA-Migration setzen sich aus verschiedenen Komponenten zusammen:

- **Lizenz- und Wartungskosten** (z. B. neue S/4HANA-Userlizenzen, Wartungsgebühren)
- **Externe Beratung und Implementierung** (Systemintegratoren, SAP-Beratung, Entwicklungspartner)
- **Interne Ressourcen** (IT, Fachbereiche, Projektmanagement)
- **Infrastrukturkosten** (z. B. bei On-Premises-Ansatz: Hardware, Rechenzentrum)
- **Schulung und Changemanagement**

Laut DSAG-Studie belaufen sich die durchschnittlichen Projektkosten auf ca. 3 Mio. Euro, bei großen Unternehmen deutlich mehr.

Nutzenpotenziale

Der Business Case ist oft entscheidend für die Projektfreigabe – insbesondere aus CFO-Sicht. Häufig genannte Effekte:

- **Effizienzgewinne durch Automatisierung und Standardisierung**
- **Transparenz durch Echtzeit-Daten und integrierte Prozesse**
- **Kostensenkung durch Prozessharmonisierung, bessere Datenqualität und schlankere IT**
- **ROI durch kürzere Abschlusszyklen, reduzierte Durchlaufzeiten und verbesserte Planungsgenauigkeit**

Ein klar strukturierter, faktenbasierter Business Case ist daher unverzichtbar – mit Kennzahlen zu Einsparungen, ROI, TCO-Vergleich und Investitionszeitraum.

6. Erfolgsfaktoren

Die S/4HANA-Transformation ist nicht nur eine technische Migration, sondern ein unternehmensweites Change-Projekt mit komplexen Abhängigkeiten. Um die Projektziele innerhalb des magischen Dreiecks **Zeit – Kosten – Qualität** zu erreichen, müssen folgende Erfolgsfaktoren frühzeitig adressiert werden:

Zeit (Time-to-Value, Projektlaufzeit, Ressourcenverfügbarkeit)

- **Frühzeitige Readiness-Analyse:** Nutzung von Tools wie dem *SAP Readiness Check* oder *Transformation Navigator*, um technische und prozessuale Lücken frühzeitig zu identifizieren.
- **Parallele Vorbereitung in IT & Business:** Synchronisierte Planung beschleunigt die Umsetzungsphase. Frühzeitige Einbindung des Fachbereichs reduziert Reibungsverluste.
- **Klare Governance-Strukturen:** Entscheidungsgeschwindigkeit durch ein etabliertes Lenkungsgremium mit CIO-/CFO-Beteiligung erhöhen.

Kosten (Budgettreue, Investitionsschutz, Effizienz)

- **Zielbildentwicklung:** Frühzeitig definieren, ob Kosteneffizienz, Innovation oder Standardisierung im Vordergrund steht – dies beeinflusst Strategie, Toolwahl und Partnerauswahl maßgeblich.
- **Custom Code Management:** Durch Analyse, Reduktion und Stilllegung von Altentwicklungen können Lizenz- und Wartungskosten gesenkt werden.
- **Skaleneffekte nutzen:** Einbindung von Templates, Best Practices und Tools senkt Projektkosten bei gleichzeitiger Wiederverwendbarkeit für Rollouts.

Qualität (Stabilität, Nutzerakzeptanz, zukünftige Innovationsfähigkeit)

- **Datenmigration als kritischer Erfolgsfaktor:** Datenqualität entscheidet über Prozessstabilität. Ohne saubere Daten sind weder Automatisierung noch Reporting zuverlässig.
- **Changemanagement und Qualifizierung:** Schulung, Kommunikation und klare Rollenbilder steigern die Akzeptanz und verringern Widerstände.
- **Testmanagement & Qualitätssicherung:** Strukturierte Testverfahren (z. B. Integration, Regression, UAT) sichern stabile Go-Lives und nachhaltigen Betrieb.

Wir als AKQUINET empfehlen generell gut strukturierte Cutover-Pläne, realistische Downtimes und die frühzeitige Einbindung von Key-Usern – insbesondere bei Geschäftsprozessen mit hoher Relevanz wie Produktion oder Fakturierung.

Fazit:

Eine erfolgreiche Transformation entsteht dort, wo **Zielbild, Strategie und operative Umsetzung** in Einklang stehen. Zeit, Kosten und Qualität lassen sich nur dann gleichzeitig optimieren, wenn **Readiness, Governance und Change** als strategische Erfolgsfaktoren betrachtet werden – nicht nur als Projektbausteine.

7. Herausforderungen

Jede S/4HANA-Transformation ist ein individuelles Großprojekt mit hoher organisatorischer und technologischer Komplexität. Um typische Fallstricke zu vermeiden, sollten folgende Herausforderungen entlang der Dimensionen **Zeit**, **Kosten** und **Qualität** systematisch bewertet werden:

Zeit (Verzögerungen, Abhängigkeiten, Priorisierung)

- **Verfügbarkeit interner Ressourcen:** Fach- und IT-Seite sind oft durch andere Projekte gebunden. Engpässe können Zeitpläne kippen.
- **Parallelprojekte:** Gleichzeitige Vorhaben wie Cloud-Migrationen oder ESG-Initiativen konkurrieren um Aufmerksamkeit und Kapazitäten.
- **Realistische Roadmap:** Ohne priorisierte Umsetzungsetappen entstehen unnötige Reibungsverluste und Entscheidungsstau.

Kosten (Budgetüberschreitungen, externe Abhängigkeiten, Effizienzverluste)

- **Abhängigkeit von Partnern:** Fehlende interne Kompetenz kann zu übermäßiger Abhängigkeit und Kostensteigerungen führen, besonders bei Scope-Änderungen.
- **Legacy-Systeme und Schnittstellen:** Komplexe Altlandschaften verursachen hohen Migrationsaufwand und langfristige Betriebskosten.
- **Unterschätzter Change-Aufwand:** Unklare Zuständigkeiten und fehlende Change-Ressourcen verursachen teure Reibungsverluste im Rollout.

Qualität (Nutzerakzeptanz, Systemstabilität, zukünftige Skalierbarkeit)

- **Fachbereichsintegration:** Wenn Fachbereiche zu spät eingebunden werden, drohen Akzeptanzprobleme, Systembrüche und Nachbesserungen.
- **Schnittstellenanpassungen:** Fehlende Transparenz über bestehende Integrationen kann zu funktionalen Lücken im Zielsystem führen.
- **Unklare Zielbilder:** Ohne strategischen Rahmen leidet die Umsetzungsqualität – sowohl in technischer als auch in prozessualer Hinsicht.

Fazit:

Herausforderungen in S/4HANA-Projekten sind nicht nur technischer Natur.

Ressourcenknappheit, fehlende Integration und mangelnde Zielklarheit gefährden Zeit, Kosten und Qualität gleichermaßen. Wer Risiken früh erkennt und systematisch adressiert, schafft die Grundlage für eine nachhaltige und wirtschaftlich tragfähige Transformation.

Ein erfahrener Implementierungspartner wie AKQUINET kann mit Best Practices, Tooling (z. B. Readiness Check, Code-Analysen) und agilen Methoden (z. B. SAP Activate) viele dieser Risiken frühzeitig entschärfen.

8. Governance, Organisation und Erfolgsfaktoren

Die erfolgreiche Umsetzung einer SAP S/4HANA-Transformation erfordert mehr als Technologie-Expertise – sie lebt von klaren Verantwortlichkeiten, interdisziplinärer Zusammenarbeit und methodischer Projektführung. CFOs und CIOs müssen gemeinsam die strategischen Leitplanken definieren und eine Organisation aufbauen, die Veränderungen nicht nur verwaltet, sondern gestaltet. AKQUINET greift dabei auf umfangreiche Projekterfahrungen aus unterschiedlichen Branchen und Transformationsszenarien zurück.

8.1. Governance: Strategische Steuerung der Transformation

Aus Sicht von AKQUINET ist eine klare Governance-Struktur essenziell, um SAP S/4HANA-Projekte zielgerichtet und effizient umzusetzen. In der Praxis bewährt sich insbesondere die Einrichtung eines zentralen Steuerungsgremiums – etwa in Form eines **Transformation Management Office (TMO)**. Dieses fungiert als koordinierende Instanz für alle strategischen und operativen Entscheidungen im Projektverlauf.

Erfolgreiche Transformationsprojekte zeichnen sich durch folgende Governance-Merkmale aus:

Dabei zeigt sich, dass Governance-Strukturen insbesondere dann effektiv sind, wenn sie

- Verzahnung von IT- und Fachbereichskompetenz in den Steuerungsgremien,
- aktives Sponsoring durch das Top-Management und
- konsequente Ausrichtung an unternehmensweiten Zielbildern wie z. B. Prozessstandardisierung, Cloud-Strategien oder Digitalisierung der Wertschöpfungskette.

8.2. Projektorganisation: Vom klassischen Projektteam zum hybriden Modell

Auf Basis zahlreicher Kundenprojekte empfiehlt AKQUINET eine hybride Projektorganisation, die klassische Projektmanagement-Methoden mit agilen Prinzipien verbindet. Diese Vorgehensweise erlaubt ein strukturiertes und gleichzeitig anpassungsfähiges Projektmanagement – insbesondere in komplexen Transformationsvorhaben. Bewährte Elemente einer solchen Projektorganisation sind:

- Klare Rollenverteilungen (Projektleitung, Stream-Verantwortliche, Change Manager etc.)
- **Interdisziplinäre Teams** aus IT, Fachbereichen und externen Beratern
- **Iterative Vorgehensweisen** mit MVP-orientierten Sprints zur schnellen Wertgenerierung

Diese Struktur fördert schnelle Entscheidungen, erhöht die Transparenz und ermöglicht eine stärkere Einbindung der Endanwender in den Wandel. Aufgrund unserer Projekterfahrung ist schwache Projektsteuerung eine der Hauptursachen für Qualitätseinbußen in S/4HANA-Projekten.

8.3. SAP Security, Compliance & Lizenzstrategie als integrativer Bestandteil bei der Reise Richtung S/4HANA

Oftmals aus einem Budgetdruck heraus werden Themenfelder wie „SAP Security & Compliance“, sprich die systemische Sicherheitsarchitektur und Access & Identity Management Elemente, nicht als integrativer Bestandteil von S/4HANA Einführungs- bzw. Transformationsprojekten betrachtet und verlagt. Dies führt zu einem noch höheren Aufwand und stellt am Ende des Tages keine Erleichterung dar. Erhöhte Folgekosten und eine gesteigerte technische Komplexität resultieren daraus.

Insbesondere aufgrund der sich transformierenden Systemlandschaften (Hybrid- / bzw. Cloud-Szenarien) führt ein simples „Heben des Berechtigungsmodells“ aus der ECC-Umgebung in die „neue Welt“ weder konzeptionell noch technisch nachhaltig zum Ziel. Der Unternehmensanspruch, eine ganzheitliche, zukunftstaugliche Security & Compliance Architektur umzusetzen, stößt damit an seine Grenzen.

Lizenzstrategie:

Zunehmend relevant in diesem Kontext ist auch die SAP-Lizenzstrategie – insbesondere durch die Einführung des FUE-Modells (Full User Equivalents). Dieses Modell ersetzt die klassische Nutzerlizenz-Logik und orientiert sich an konkreten Nutzungsszenarien sowie Rollenprofilen. Die Herausforderung: FUE ist transparenter, aber auch komplexer. Fehlkonfigurationen oder unscharfe Rollendefinitionen führen schnell zu unnötigen Kosten oder Compliance-Risiken – etwa durch ungewollte Überlizenzierung oder unerkannte indirekte Nutzung (Digital Access). Ein sauber etabliertes Rollenmodell, in strengerer Orientierung an einem Minimalprinzip, gewinnt auch aus dieser Perspektive an Relevanz.

Die AKQUINET denkt deshalb das Thema „Lizenzmanagement“ von Anfang an mit – strategisch, systemisch und datenbasiert. Mithilfe eigens entwickelter Analytik-Tools und SAP-naher Lizenzanalyseverfahren wird bereits in frühen Projektphasen geprüft, wie sich Security-, Rollen- und Compliance-Architekturen optimal in das Lizenzmodell übersetzen lassen – auch mit Blick auf zukünftige Skalierungen, neue Geschäftsprozesse oder digitale Plattformnutzung.

Das Ergebnis:

Eine konsistente, revisionssichere Rollenarchitektur, die sowohl die Security-Anforderungen als auch die Lizenzökonomie optimal balanciert. So entsteht eine nachhaltige Lösung, die nicht nur technisch funktioniert, sondern auch kommerziell überzeugt – und in der Cloud oder Hybrid-Welt Bestand hat.

AKQUINET integriert (unabhängig vom Zielszenario: Hybrid- / bzw. Cloud) das Themenfeld „SAP Security, Compliance & Lizenzstrategie“ nahtlos in den S/4HANA-Projektplan und nutzt Synergieeffekte je Projektphase – intelligent und automatisiert durch den Einsatz von AKQUINET-Enablern (Konzept- und Umsetzungs-Templates, Testautomatisierung, laufende Compliance-Analysen, GRC-Lösungseinsatz, Lizenzmodell-Simulationen...). Dadurch wird bewährte Implementierungserfahrung aus Vorprojekten genutzt und dem Kunden direkt nähergebracht, ohne dass das „Rad“ erneut erfunden werden muss.

8.4. Erfolgsfaktoren: Erkenntnisse aus Kundenprojekten der AKQUINET

Aus zahlreichen S/4HANA-Transformationsprojekten lassen sich bei AKQUINET wiederkehrende Erfolgsfaktoren identifizieren, die für den Projekterfolg maßgeblich sind:

- **Frühe und strukturierte Anforderungsanalyse:** Projekte profitieren stark von detaillierten Fit-Gap-Analysen, die Klarheit über Zielbilder und Prioritäten schaffen.
- **Professionelles Change Management:** Die technische Migration allein genügt nicht – entscheidend ist die Akzeptanz der Anwender. Schulungen, Kommunikationsmaßnahmen und die Einbindung von Key-Usern und Multiplikatoren sind zentrale Erfolgsbausteine.
- **Fokus auf Datenqualität und Systemintegration:** Die Erfahrung zeigt, dass eine hohe Datenqualität und funktionierende Schnittstellen zentrale Voraussetzungen für die spätere Systemstabilität und Prozessautomatisierung sind.
- **Realistische Ressourcenplanung:** Viele Unternehmen unterschätzen den Aufwand für interne Ressourcen – insbesondere in Testphasen und der Prozessgestaltung. Frühzeitige Planung, realistische Zeitbudgets und Pufferzeiten sind entscheidend für Projektsicherheit.

Fazit:

Die Erfahrungen von AKQUINET zeigen: Eine erfolgreiche SAP S/4HANA-Transformation basiert auf klarer Führung, strukturierter Umsetzung und einer agilen Denkweise. Governance, Organisation und Change Management bilden dabei das Fundament für nachhaltigen Projekterfolg.

9. Fazit und Empfehlung

Die Migration nach SAP S/4HANA ist weit mehr als ein technisches Upgrade – sie ist ein strategisches Transformationsprojekt mit Auswirkungen auf nahezu alle Unternehmensbereiche. Sie bietet die Chance, IT-Landschaften zu modernisieren, Prozesse grundlegend neu zu gestalten, Innovationen gezielt zu verankern und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Wer frühzeitig handelt, profitiert doppelt: durch technologische und prozessuale Vorteile – und durch die Reduktion von Risiken, Abhängigkeiten und Engpässen im Markt. Der Aufwand ist beträchtlich – aber Zögern wird mittelfristig teurer.

Unsere klare Empfehlung: Jetzt aktiv werden. Eine realistische Planungsgrundlage schaffen. Interne wie externe Ressourcen gezielt mobilisieren. Und die Transformation als strategisches Vorhaben mit klarer Führung und Top-Management-Commitment positionieren.

Eine neutrale, erfahrene Beratung hilft, Zielbild, Vorgehen und Prioritäten zu schärfen – und macht die Migration vom Kostenfaktor zum Werttreiber.

9.1. Warum jetzt handeln?

- Support-Ende 2027 (bzw. 2025 bei EHP 0–5) erzeugt Zeitdruck – eine Migration benötigt im Schnitt 24–30 Monate
- Marktverfügbarkeit von Ressourcen (Beratung, Schulung, Entwicklung) wird sich weiter verknappen
- Technologische Rückstände in ECC-Systemen führen mittelfristig zu höheren Betriebskosten und Innovationslücken
- Finanzielle Vorteile durch ROI- und TCO-Optimierung sind nur bei rechtzeitiger und strukturierter Umsetzung realisierbar

9.2. Unsere Empfehlung

- **Frühzeitige Planung: Nutzen Sie Readiness-Check, Fit-Gap-Analysen und Pre-Projects zur Risikoabsicherung**
- **Interdisziplinäre Steuerung: CFO und CIO als gemeinsame Sponsoren eines wertorientierten Transformationsprogramms**
- **Migrationsstrategie bewusst wählen: Brownfield, Greenfield oder Bluefield – in Abhängigkeit von Zielbild, Risiken und Investitionsrahmen**
- **Cloud-Szenarien analysieren: On-Prem, Private Cloud (z. B. RISE), Public Cloud – jede Option hat spezifische TCO- und Compliance-Effekte**
- **Fokus auf Changemanagement und Schulung: Nutzerakzeptanz entscheidet maßgeblich über Geschwindigkeit und Nachhaltigkeit der Wertrealisierung**

Die SAP S/4HANA-Transformation ist ein strategischer Hebel – aber nur dann, wenn sie mit Klarheit, Führung und Verbindlichkeit umgesetzt wird.

10. Warum AKQUINET?

Die SAP Business Unit von AKQUINET ist Ihr verlässlicher Partner für eine strukturierte, wirtschaftlich tragfähige und zukunftsichere SAP S/4HANA-Transformation. Unsere Stärken liegen in der Verzahnung von Technologie-Exzellenz, Branchenverständnis und einem methodisch abgesicherten Vorgehen – vom Readiness Check über die Roadmap bis hin zum erfolgreichen Go-Live und dem stabilen Betrieb.

10.1. Unser Mehrwert für CFOs und CIOs

Unsere SAP Business Unit von AKQUINET unterstützt **CFOs** und **CIOs** dabei, dieses Vorhaben ganzheitlich und zielgerichtet zu gestalten:

Methodensicherheit & Tooling

Wir setzen auf erprobte Werkzeuge wie den SAP Readiness Check, SAP Activate, das Migrationscockpit und den Custom Code Analyzer – für ein transparentes, planbares und strukturiertes Projektvorgehen.

Projektsicherheit & Governance

Mit klarer Projektsteuerung, Budget-Controlling, Frühwarnsystemen und Turnaround-Management schaffen wir Stabilität, auch in dynamischen Umfeldern.

CFO-Fokus: Wirtschaftlichkeit im Blick

Wir entwickeln fundierte Business Cases, berechnen TCO und simulieren ROI-Potenziale – für finanzielle Planungssicherheit und ein belastbares Investitionsvotum.

CIO-Fokus: Technische Zukunftssicherheit

Unsere Lösungen basieren auf Clean Core-Prinzipien, sind flexibel via SAP BTP erweiterbar und ermöglichen hybride oder vollständig cloudbasierte Betriebsmodelle.

Compliance & Sicherheit

DSGVO, GoBD und weitere regulatorische Anforderungen sind integraler Bestandteil unserer Projektmethodik – für rechtssichere und revisionsfähige Ergebnisse.

Unser Anspruch: Ihre Transformation nicht nur technisch, sondern strategisch erfolgreich zu machen – mit messbarem Mehrwert, langfristiger Betriebssicherheit und einer Systemarchitektur, die mit Ihrem Unternehmen wächst.

Fazit:

Transformation bedeutet Veränderung – und Veränderung braucht Vertrauen. Mit einem methodisch fundierten Vorgehen, langjähriger Erfahrung und tiefem Technologieverständnis begleitet AKQUINET Unternehmen sicher durch Ihre SAP S/4HANA-Transformation. Dabei steht nicht nur die technische Migration im Fokus, sondern vor allem die strategische Zukunftsfähigkeit der IT- und Geschäftsprozesse.

Mit realistischen Zeitplänen, belastbaren Kennzahlen und einer nachhaltigen Systemarchitektur setzen wir Projekte erfolgreich um – gemeinsam mit unseren Kunden.

10.2. Unsere Leistungen im Überblick

SAP-Kompetenzen

- Über 20 Jahre SAP-Erfahrung (ERP & S/4HANA), zertifizierte SAP-Berater*innen in Basis, Fiori, Entwicklung und Architektur
- Tiefes Branchen-Know-how in Fertigungsindustrie, Logistik, öffentlichem Sektor und Gesundheitswesen
- End-to-End SAP Lifecycle: Beratung, Implementierung, Betrieb und kontinuierliche Weiterentwicklung

Services der SAP Business Unit

- S/4HANA Readiness Check & Transformation Roadmap
- Brownfield, Greenfield & Bluefield (Selective Data Transition)
- SAP Lizenz- und Architekturberatung
- Custom Code Analyse & Reduktion
- Fiori/UI5 Beratung & Entwicklung
- SAP Hosting & Application Management (ISO-zertifizierte Rechenzentren in Deutschland)
- SAP Security & Compliance (z. B. Berechtigungskonzepte, DSGVO, Auditvorbereitung)

Team-Skills

- Technologie: SAP Basis, ABAP, SAP PI/PO, SAP BTP, API Management
- Methoden: Agile Projektführung (Scrum, SAP Activate), ITIL-basierter Betrieb
- Projektmanagement: Senior-Projektleiter mit internationalen Rollout-Erfahrungen
- Change Management & Training: Wir befähigen Ihre Teams für neue Prozesse und Systeme

Jetzt starten – gemeinsam gestalten

Legen Sie den Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft: Mit einem unverbindlichen S/4HANA Readiness Check analysieren wir Ihren Status quo und entwickeln eine klare Roadmap für Ihre Transformation. Gemeinsam machen wir Ihre SAP-Landschaft fit für morgen.

11. Quellen

- **Horváth & Partners** (10.04.2025):
„SAP S/4HANA transformations rarely go as planned – 60 percent exceed budget and schedule, two-thirds dissatisfied with result quality“
Online verfügbar unter: <https://www.horvath-partners.com/>
- **Valantic SAP Umfrage 2024**: Online verfügbar unter:
<https://www.valantic.com/de/blog/valantic-sap-studie-2024/>
- **LeanIX** (28.07.2022):
„SAP S/4HANA 2022 Survey“ – Ergebnisse zur ERP-Modernisierung und EAM-Herausforderungen.
Online verfügbar unter: www.leanix.net
- **DSAG e.V.** (November 2024):
„S/4HANA wird zunehmend Realität in der Öffentlichen Verwaltung“ – Ergebnisse der

DSAG-Mitgliederumfrage.

Online verfügbar unter: www.dsag.de

- **Computerwoche** (12.07.2021):
„SAP-S/4HANA-Transformation: Enterprise-Architekten wollen mitreden“
Online verfügbar unter: www.computerwoche.de
- **ComputerWeekly.de** (2023):
„Diese Fehler sollten Sie bei der S/4HANA-Migration vermeiden“ – Leitfaden für Projektverantwortliche.
Online verfügbar unter: www.computerweekly.com
- **SAP SE** (2024):
„Ende der Wartung für SAP ECC 6.0 EHP 0–5“ – SAP Advisory Hinweis zur Wartungsstrategie.
Interne SAP Dokumentation und Kundeninformationen.
- **DSAG & LeanIX** (2024):
„The Estimation Game“ – Whitepaper zu Aufwandsschätzungen bei SAP-Transformationen.
Verfügbar über DSAG-/LeanIX-Kanäle.
- **SAP SE** (2024):
„SAP Roadmap Explorer“ – Offizielle Roadmaps für SAP S/4HANA und SAP BTP.
Online verfügbar unter: www.roadmaps.sap.com
- **SAP SE:**
„SAP Readiness Check – Dokumentation & technische Spezifikation“
Zugänglich im SAP Support Portal.
- **SAP Note 52505:**
„Wartung von SAP ERP Releases und Kompatibilität zu SAP S/4HANA“
Verfügbar im SAP ONE Support Launchpad.
- **McKinsey & Company** (2023):
„SAP Migration as a Value Center“ – Strategische Perspektiven zur Wertsteigerung durch ERP-Transformationen.
- **Boston Consulting Group (BCG)** (2023):
„Transformation Value Realization“ – Studie zur Realisierung von Geschäftswert durch groß angelegte Transformationen.
- **SAP Community Blog „ECC to S/4HANA – Pre-Projects. Online verfügbar:**
<https://community.sap.com/t5/enterprise-resource-planning-blog-posts-by-sap/ecc-to-s-4hana-pre-projects/ba-p/13557382>