

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

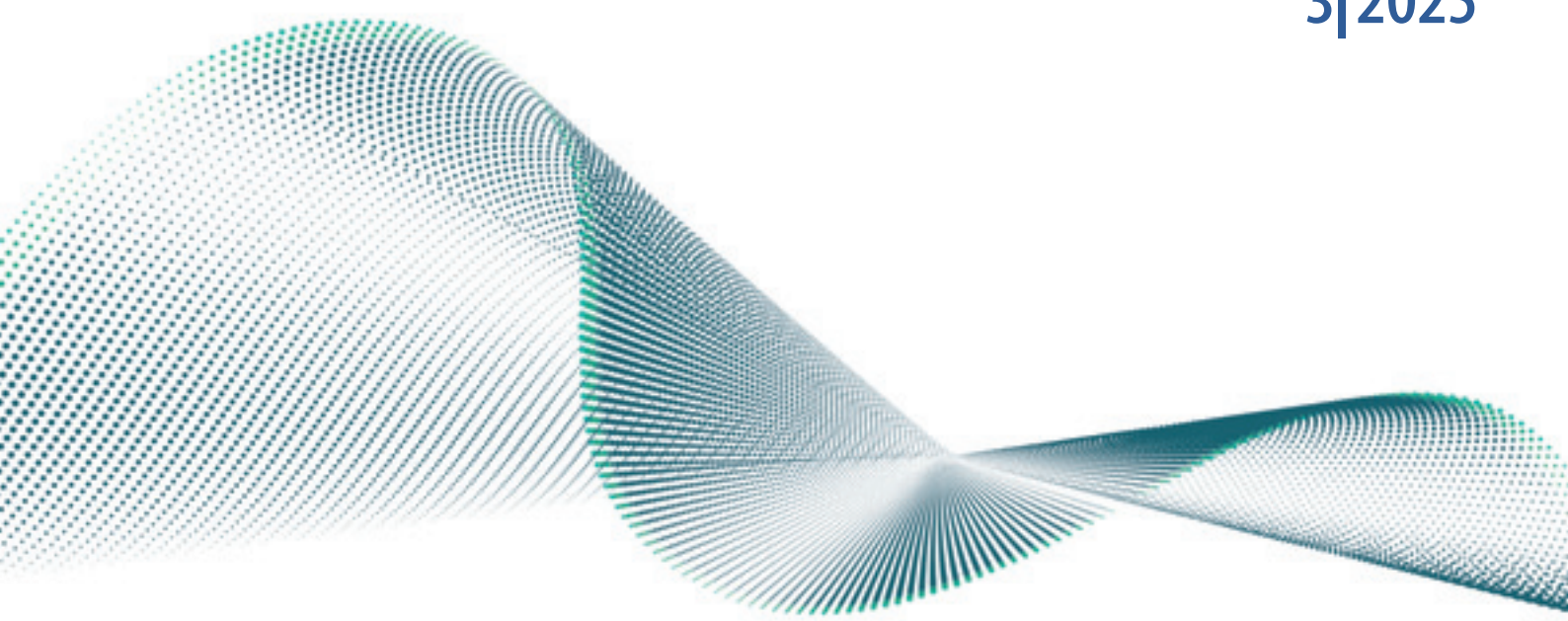
CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

www.zeitschrift-controlling.de

Juni 2025 · 37. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

3|2025



SCHWERPUNKT

KULTURELLE STEUERUNGSMETHODEN

Instrumente, Einbettung, Wirkungen

Mit Kultur steuern – aber richtig:
Fünf Fallstricke und wie man sie
vermeidet

Zusammenspiel von Kultur und
finanziellen Steuerungssystemen
Eine Fallstudie der BENTELER
International AG

Risk Culture Controls
Definition, Erfassung und
Steuerung von Risikokultur

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Kulturelle Steuerungsmethoden – Instrumente, Einbettung, Wirkungen

Mit Kultur steuern – aber richtig:

Fünf Fallstricke und wie man sie vermeidet

Prof. Dr. Isabella Grabner, Prof. Dr. Gerhard Speckbacher und Assoc.-Prof. Dr. Markus Wabnegg

4

Zur Rolle von Unternehmenskultur, Länderkultur und kultureller Steuerung

Zusammenhänge, empirische Ergebnisse und praktische Umsetzung

Prof. Dr. Thomas Günther

11

Enge Steuerung und Unternehmenskultur

Theoretische Überlegungen und empirische Beobachtungen

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger und Dr. Amra Tica

20

Zusammenspiel von Organisation, Kultur und finanziellen Steuerungssystemen

Eine Fallstudie der BENTELER International AG

Dr. Tobias Braun und Mag. Mirjana Wassermann

26

Risk Culture Controls

Definition, Erfassung und Steuerung von Risikokultur

Dr. Franziska Grieser und Prof. Dr. Burkhard Pedell

35

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Burkhard Pedell im Interview unter

<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2025>



NACHRUF

Nachruf auf Prof. Dr. Thomas Reichmann

45

IM DIALOG

Konzernsteuerung bei der Landesbank Baden-Württemberg als Treiber von Geschäftsmodellinnovationen im Spannungsfeld von Unsicherheit, Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Tamara Treitler und Prof. Dr. Burkhard Pedell

46

DIGITALISIERUNG

SAP® S/4HANA-Transformationsprojekte

Entwicklungen von Zielen, Methoden und Risiken im Laufe der Zeit

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lukas Schilling, M.Sc., Sven Fahn, MBA, Stephan Lange, M.A. und Tobias Metz, M.A.

49

Controlling und künstliche Intelligenz

Ergebnisse einer internationalen Studie zu Stand und Entwicklungen der Finanzfunktion

Prof. Dr. Klaus Möller und Patricia Keppler

60

NACHHALTIGKEIT

CSRD und der Einsatz von digitalen Technologien

Herausforderungen begegnen und die CSRD-Umsetzung unterstützen

Prof. Dr. Angelika Sawczyn-Müller und Jessica Schichtel, M.Sc.

69



FUNKTIONEN & BRANCHEN

Treasury im Wandel: Chancen und Herausforderungen im Carve-out

Auswirkungen eines Carve-outs auf Systeme, Personal, Liquiditäts- und Risikomanagement

Nils Bothe, Dipl.-Betriebsw., M.Sc., und Alpay Yagli, M.Sc.

79

IMPULS

Der Research-Practice-Gap im deutschsprachigen Controlling

Es liegt an beiden Seiten, ihn klein zu halten

Prof. Dr. Martin R.W. Hiebl

86

KURZ ERKLÄRT

Fiskalische Resilienz im Kontext der kommunalen Daseinsvorsorge

Valerie Leibold, M. Sc.

93

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur/Fachbuch-Test

95

VERNETZEN UND DISKUTIEREN

99

Vorschau auf Heft 4/2025 und Impressum

100

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de



DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Institut für Controlling und Consulting, Johannes Kepler Universität Linz

Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

SAP® S/4HANA-Transformationsprojekte

Entwicklungen von Zielen, Methoden und Risiken im Laufe der Zeit

Die Rahmenbedingungen für SAP® S/4HANA-Transformationsprojekte und die Erfahrungsbasis haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Der Beitrag untersucht auf Basis einer Erhebung bei Transformationsverantwortlichen im Jahr 2024, wie sich die Ziele, Methoden und Risiken von Transformationsprojekten im Vergleich mit einer Vorgängerstudie aus dem Jahr 2020 verändert haben.

Burkhard Pedell, Lukas Schilling, Sven Fahn, Stephan Lange und Tobias Metz

1. SAP® S/4HANA-Transformationsprojekte: Veränderte Rahmenbedingungen und vergrößerte Erfahrungsbasis

ERP (Enterprise Resource Planning)-Systeme, wie das in diesem Beitrag untersuchte SAP® S/4HANA, werden häufig als Nervensysteme von Unternehmen bezeichnet. Sie helfen bei der wirkungsvollen und effizienten Steuerung der Unternehmensprozesse, indem sie diese in einem integrierten System darstellen und miteinander verknüpfen. Dies eröffnet Unternehmen umfassende Möglichkeiten, die zunehmende Komplexität ihrer Geschäftsentwicklung zu bewältigen. Hierzu zählen die Optimierung von Prozessen, Skalierbarkeit und datenbasierte Entscheidungsfindung. In den letzten Jahren ist daher eine wachsende Anzahl von Projekten zu beobachten, die darauf abzielen, die Weiterentwicklung von ERP-Systemen anzugehen und umzusetzen.

SAP® S/4HANA wurde im Jahr 2015 eingeführt und basiert, anders als seine Vorgänger, auf einer In-Memory-Datenbank (vgl. Kurbel, 2021). Damit wurde zunächst insbesondere die Echtzeitverarbeitung einer Vielzahl von Unternehmensdaten ermöglicht, wodurch unter anderem Analysen, Reporting und Planungsprozesse beschleunigt werden können (vgl. Daum et al., 2017). Wir haben die Ziele, Methoden und Risiken, die mit der Migration auf SAP® S/4HANA verbunden sind, bereits 2016 mit einer fragebogengestützten Erhebung in einer sehr frühen Phase von Early Adopters untersucht (vgl. Pedell et al., 2017). Eine weitere fragebogengestützte Untersuchung zu den Zielen, Metho-

den und Risiken von Transformationsprojekten haben wir im Jahr 2020 durchgeführt, als bereits eine größere Anzahl von Projekten in Arbeit und erste Projekte abgeschlossen waren (vgl. Alexander et al., 2021).

Die Rahmenbedingungen für SAP® S/4HANA-Transformationsprojekte haben sich inzwischen signifikant verändert. Eine zentrale Veränderung ergibt sich aus dem angekündigten Mainstream-Wartungsende von SAP® ECC 6.0, das ab 2027 wirksam wird. Ab diesem Zeitpunkt stellt SAP® keine technische Unterstützung mehr für die Business Suite 7 und damit auch für ECC 6.0 zur Verfügung. Infolgedessen werden keine weiteren Updates oder sicherheitsrelevanten Patches bereitgestellt, was einen Wechsel auf SAP® S/4HANA unumgänglich macht.

Zusätzlich zum genannten Wartungsende existieren weitere strategische Aspekte, die eine frühzeitige Transformation in Richtung SAP® S/4HANA attraktiv machen sollen. Ein zentraler Bestandteil dieser Überlegungen ist die bereits 2023 veröffentlichte Strategie der SAP®, innovative und transformative Technologien – wie künstliche Intelligenz, sogenannte Premium-Prozesse oder Lösungen im Zusammenhang mit ESG – künftig ausschließlich in der Cloud zu entwickeln und bereitzustellen.

Diese strategischen Maßnahmen haben bereits spürbare Auswirkungen auf die Transformationspläne vieler Unternehmen: 35 % der befragten Organisationen haben infolge dieser Ankündigung ihren Zeitplan oder den Umfang ihres Transformationsprojekts angepasst. Während eine Mehrheit



Prof. Dr. **Burkhard Pedell** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Stuttgart und Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling. E-Mail: burkhard.pedell@bwi.uni-stuttgart.de



Lukas Schilling, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Controlling an der Universität Stuttgart. E-Mail: lukas.schilling@bwi.uni-stuttgart.de



Sven Fahn, MBA, ist Partner bei BearingPoint und zuständig für SAP® Innovationen und Beratungsleistungen im Bereich Finance Transformation. E-Mail: sven.fahn@bearingpoint.com



Stephan Lange, M.A., ist Senior Business Consultant bei BearingPoint und im Bereich externes Rechnungswesen und künstliche Intelligenz in Industrieunternehmen tätig. E-Mail: stephan.lange@bearingpoint.com



Tobias Metz, M.A., ist Senior Business Consultant bei BearingPoint und im Bereich externes Rechnungswesen und künstliche Intelligenz in Industrieunternehmen tätig. E-Mail: tobias.metz@bearingpoint.com

der Unternehmen den Umstieg auf die Cloud durch die Pilotierung geeigneter einzelner Unternehmenseinheiten weiter vorantreibt, lassen andere den Wechsel noch offen oder befinden sich in der Evaluierungsphase. Die Implikationen dieser strategischen Ausrichtung auf die unternehmerischen Transformationsprozesse erfordern daher eine umfassende Betrachtung, um sowohl die Chancen als auch die Herausforderungen der Cloud-Migration adäquat zu bewerten. Über diese Veränderungen hinaus wurden sowohl zusätzliche praktische Erfahrungen gesammelt als auch eine Vielzahl von Transformationsprojekten erfolgreich abgeschlossen. So haben wir in vielen Transformationsprojekten beobachtet, dass diese deutlich länger als ursprünglich geplant dauern, eine anekdotische Evidenz, die durch die aktuelle Erhebung bestätigt wird.

Daher haben wir im Jahr 2024 erneut eine Erhebung zu SAP® S/4HANA-Transformationsprojekten durchgeführt, um die Auswirkungen des erheblichen Transformationsdrucks auf Unternehmen zu analysieren. Ziel ist es, zu verstehen, weshalb Unternehmen bestimmte Strategien zur Umsetzung ihrer Transformationen wählen und welche Maßnahmen ergriffen werden, um ein Scheitern zu vermeiden und die Projekte erfolgreich abzuschließen. Im Zentrum der Studie stehen die von den Unternehmen verfolgten Ziele, eingesetzten Methoden und wahrgenommenen Risiken in Bezug auf ihre Transformationsprojekte.

Abschnitt 2 schildert die Eckdaten zur Studie und Stichprobe der teilnehmenden Unternehmen. Die von den Unternehmen mit der Transformation verfolgten Ziele werden in Abschnitt 3 diskutiert. Die unterschiedlichen Vorgehensweisen der Systembereitstellung und Umstellungsansätze bei den Transformationsprojekten sind Gegenstand von Abschnitt 4. Darüber hinaus werden das Management und die Transformationsdauer dieser Projekte beschrieben. Die Risiken der Transformationsprojekte werden in Abschnitt 5 untersucht. Abschnitt 6 beleuchtet zwei Trends, die auch innerhalb von ERP-Systemen, insbesondere SAP® S/4HANA, immer relevanter werden: der Einsatz von künstlicher Intelligenz und das Berichtswesen für Daten aus

den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung, kurz ESG (Environment, Social, Governance). Abschnitt 7 schließt den Beitrag mit einem Fazit ab.

2. Studiendesign und Stichprobe

Die Datenerhebung erfolgte von August 2024 bis Oktober 2024 als Online-Befragung mithilfe des Softwaretools LimeSurvey. Die Rückmeldungen von 227 teilnehmenden Unternehmen wurden in die Auswertung einbezogen. **Abb. 1** zeigt im Überblick die Zusammensetzung der Stichprobe nach Anzahl der Mitarbeitenden, Branche, Höhe des Umsatzes und Phase der Transformation, in der sich die Unternehmen befinden.

Die teilnehmenden Unternehmen stammen aus der D-A-CH-Region und bilden ein breites Spektrum verschiedener Branchen ab. Die Umsätze der Unternehmen gehen von 100 Mio. Euro bis über 50 Mrd. Euro, wobei der Umsatz von fast drei Vierteln aller teilnehmenden Unternehmen größer als eine Mrd. Euro war. Etwa 40 % der Unternehmen agieren dabei hauptsächlich europaweit und 60 % weltweit.

Im Vergleich zur Erhebung im Jahr 2020 befinden sich mit 50 % ähnlich viele Unternehmen in der Phase der Konzeption und technischen Umsetzung (54 % in 2020), jedoch haben mit 38 % deutlich mehr Unternehmen bereits Transformationsprojekte abgeschlossen (18 % in 2020). Mit nur 12 % gab es dagegen deutlich weniger Unternehmen ohne konkrete Überlegungen und Initiativen für eine SAP® S/4HANA-Transformation (28 % in 2020). Als Gründe gegen eine Einführung von SAP® S/4HANA geben Unternehmen in der Studie unter anderem hohe Bereitstellungskosten und die potenzielle Komplexität der Implementierung an. Insgesamt beruhen die Ergebnisse der aktuellen Erhebung damit auf mehr Unternehmen, die eine umfassende Einschätzung auf Basis abgeschlossener Projekte vornehmen können.

Je nach Phase der Transformation bekamen die Teilnehmenden teilweise unterschiedliche Fragen angezeigt, da einzelne Fragen auf die unterschiedlichen Transformationsphasen zugeschnitten und somit nicht für alle Phasen relevant waren. Außerdem wurden nicht alle Fragebögen vollständig ausgefüllt, wodurch sich bei den Fragen teilweise unterschiedliche Teilnehmerzahlen ergeben. Die Stichproben unserer Erhebungen der Jahre 2016, 2020 und 2024 sind nicht identisch, da unterschiedliche Unternehmen teilgenommen haben. Insbesondere der Vergleich der Stichproben der Erhebungen von 2020 und 2024, in denen zu einem großen Teil identische Fragen gestellt wurden, erlaubt jedoch einen Vergleich über die Zeit, da zumindest die Pools an Unternehmen, die zur Umfrage eingeladen wurden, vergleichbar sind.

Zentrale Aussagen

- Top-Ziele einer SAP® S/4HANA-Transformation sind unverändert die Steigerung der Transparenz von Daten und Prozessen, die Verbesserung von Datenanalysen, Performance Management und Berichten, die Verschlinkung der IT-Landschaft sowie die Automatisierung von Geschäftsprozessen.
- Trotz erhöhten Transformationsdrucks hat der Greenfield-Ansatz gegenüber dem Brownfield-Ansatz leicht an Bedeutung gewonnen; reine Cloudlösungen werden inzwischen deutlich häufiger eingesetzt.
- Hohe Projektkomplexität und schwer kalkulierbare Gesamtkosten werden als Risiken nach wie vor am höchsten bewertet und haben gegenüber 2020 deutlich zugenommen. Die Risikoeinschätzung variiert mit der Projektphase.

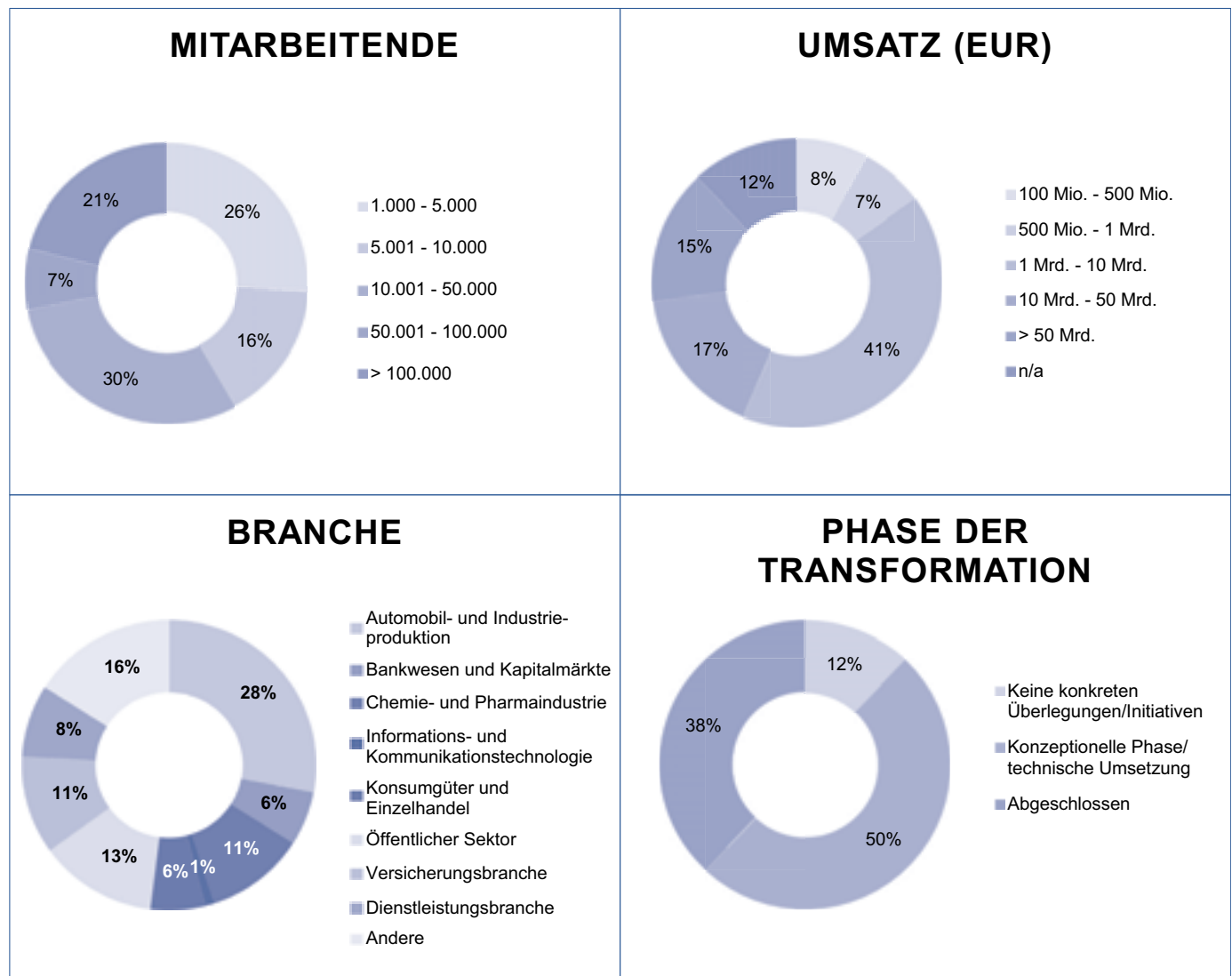


Abb. 1: Zusammensetzung der Stichprobe der Untersuchung

3. Entwicklung der Ziele von SAP® S/4HANA-Transformationsprojekten

Die Zielsetzungen, die mit SAP® S/4HANA-Transformationsprojekten schwerpunktmäßig verfolgt werden, können sich mit zunehmenden eigenen Erfahrungen und Berichten über Erfahrungen anderer Unternehmen sowie durch veränderte Rahmenbedingungen im Zeitablauf verändern. **Abb. 2a** stellt die Ziele der SAP® S/4HANA-Transformation in den Jahren 2024 und 2020 gegenüber. Die mit deutlichem Abstand am höchsten gewichteten Ziele 2024 sind die Steigerung der Transparenz von Daten und Prozessen, die Verbesserung von Datenanalysen, Performance Management und Berichten, die Vereinfachung und Verschlankeung der IT-Landschaft sowie die Erhöhung der Automatisierung von Geschäftsprozessen.

Im Vergleich mit 2020 zeigt sich bei den Zielen ein Bild ohne größere Veränderungen. Die vier Top-Ziele sind unverändert. Dahinter zeigt sich insbesondere bei der Zielsetzung der Reduktion von Eigenentwicklungen und Individuallösungen eine

größere Veränderung; dieses Ziel wird 2024 erheblich niedriger bewertet. Dies könnte auf einen realistischen Blick auf die diesbezüglichen Potenziale mit steigender Projekterfahrung zurückzuführen sein. Die Verbesserung der Effizienz bei der Erfüllung von ESG-Reporting-Anforderungen wurde erstmalig als Zielsetzung mit abgefragt und wird am niedrigsten gewichtet.

Abb. 2b vergleicht die Werte von 2024 nach den Phasen der Transformation. Die Gewichtung der Ziele in Phase 0 (noch keine konkreten Überlegungen bzw. Initiativen) bleibt überwiegend deutlich hinter den Werten für die Phasen 1 (Konzeption bzw. technische Umsetzung) und 2 (abgeschlossenes Projekt) zurück. Niedrigere Werte für die Ziele könnten niedrigere Erwartungen widerspiegeln und damit einen Erklärungsansatz dafür liefern, weshalb diese Unternehmen die Transformation noch nicht angegangen sind. Auffällig ist im Vergleich, dass das Ziel einer verbesserten und intuitiveren Nutzung in Phase 0 deutlich höher liegt als in den Phasen 1 und 2. Möglicherweise sind hier die Unternehmen in den Phasen 1 und 2 aufgrund ih-

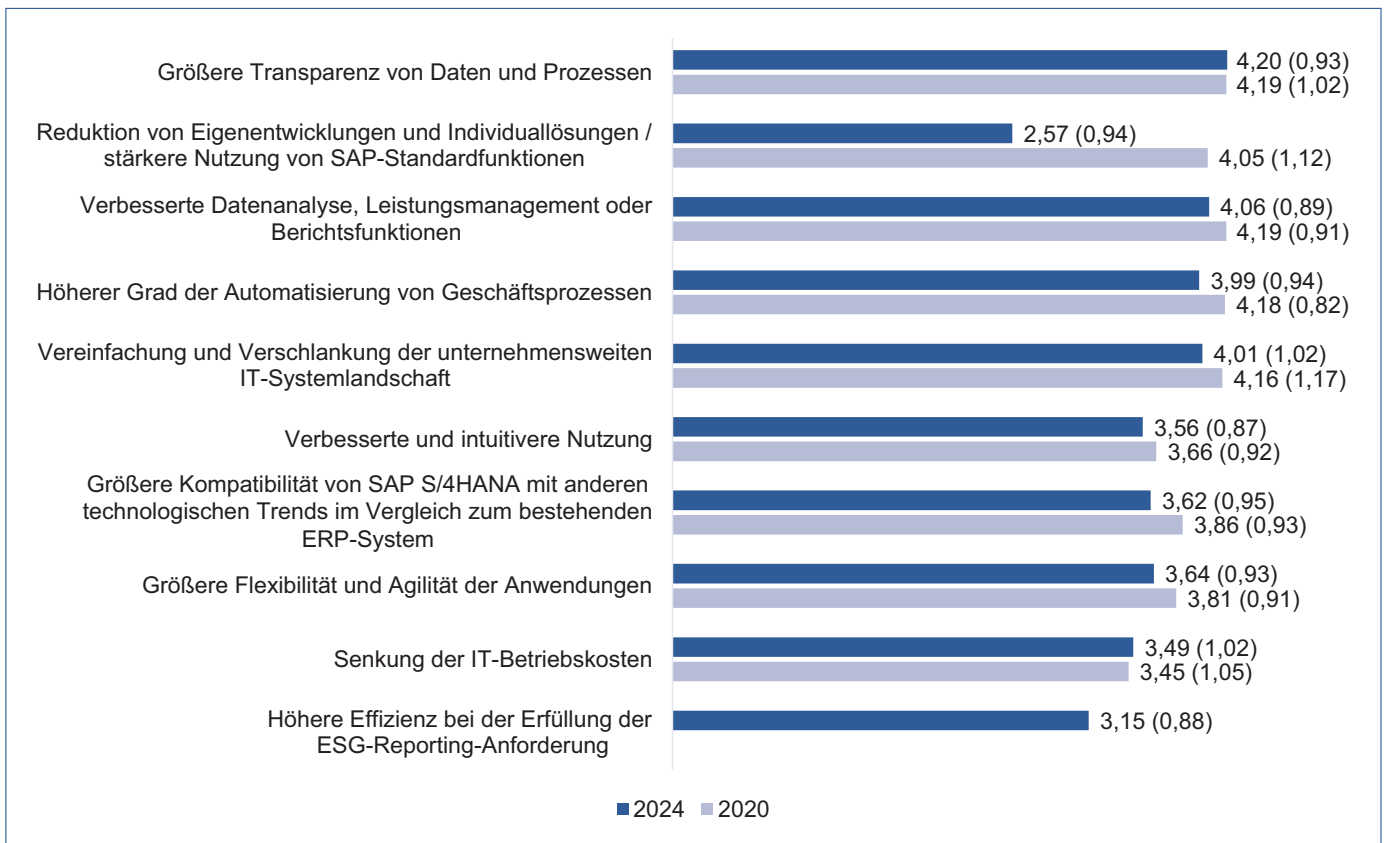


Abb. 2a: Ziele der SAP® S/4HANA-Transformation 2020 und 2024 (Mittelwerte mit Standardabweichungen in Klammern, $n_{2020}=38$, $n_{2024}=141$)

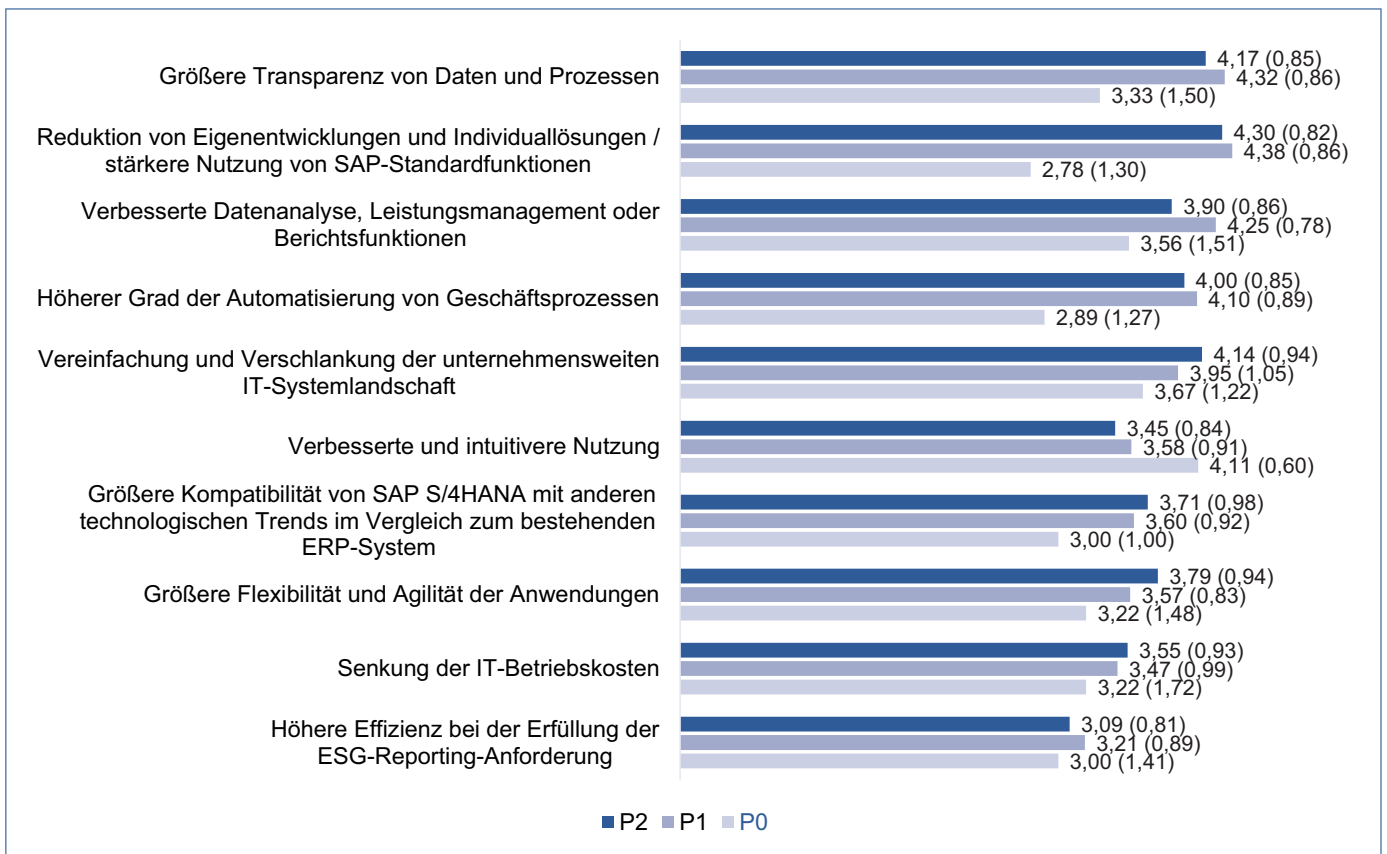


Abb. 2b: Ziele der SAP® S/4HANA-Transformation nach Phasen (Mittelwerte mit Standardabweichungen in Klammern, $n_{P2}=57$, $n_{P1}=77$, $n_{P0}=7$)

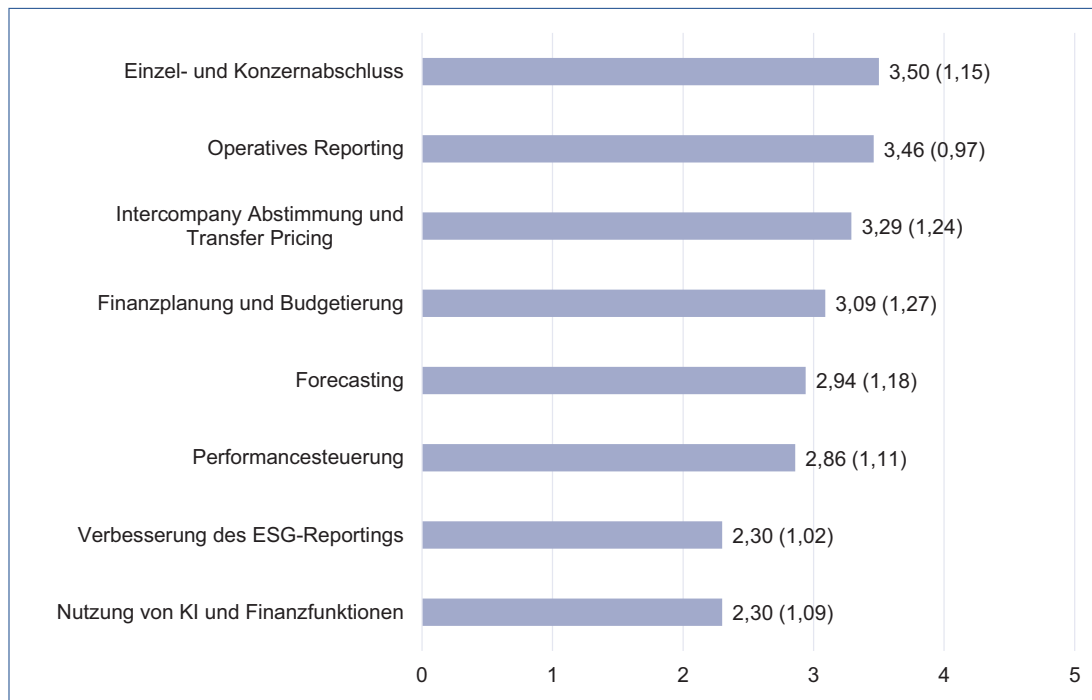


Abb. 3: Einfluss auf Instrumente und Funktionen im CFO-Bereich (Mittelwerte mit Standardabweichungen in Klammern, n=58)

rer Erfahrungen zu einer realistischeren Einschätzung gelangt.

Im Vergleich von Phase 1 zu Phase 2 liegen die Werte für die Ziele überwiegend recht nah beieinander. Hinsichtlich der Verbesserung von Datenanalyse, Performance Management und Reporting liegt Phase 2 deutlich unter Phase 1. Das könnte wiederum auf eine Abwärtskorrektur aufgrund zunehmender Erfahrungen im Projektfortschritt und im laufenden Betrieb nach Projektabschluss zurückzuführen sein. Bei der Vereinfachung und Verschlinkung der IT-System-Landschaft und bei der Flexibilität bzw. Agilität von Anwendungen liegt Phase 2 dagegen über Phase 1. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Unternehmen die Transformation früher angegangen sind, weil sie hier höhere Erwartungen hatten, oder dass die Unternehmen aufgrund ihrer Projekterfahrungen ihre Erwartungen nach oben korrigiert haben.

Die Top 3 der wichtigsten strategischen Ziele der Transformation sind die Gewährleistung von Einheitlichkeit und Konsistenz der Datenbasis im Finanzbereich, eine an die Datenmengen angepasste Prozess- und Systemarchitektur sowie die verbesserte Analyse und Nutzung von großen Datenmengen zu Geschäftszwecken. Dies zeigt die Bedeutung von Datenanalyse-Möglichkeiten im Rahmen der SAP® S/4HANA-Transformation.

Bei der aktuellen Erhebung wurde erstmalig nach dem Einfluss einer SAP® S/4HANA-Transformation auf Instrumente und Funktionen im Verantwortungsbereich von CFOs gefragt. **Abb. 3** zeigt, dass externes Rechnungswesen, operatives Reporting sowie Intercompany Abstimmung und Trans-

fer Pricing am stärksten beeinflusst werden. Dies passt dazu, dass die Ziele der Verbesserung von Transparenz über Daten und Prozesse sowie von Datenanalysen und Berichtsfunktionen besonders hoch gewichtet werden. Die Stärke der Einflüsse auf die interne Unternehmenssteuerung (Finanzplanung/Budgetierung, Forecasting und Performance-Steuerung) wird im mittleren Bereich eingeordnet. Der Einfluss auf die neueren Themen ESG-Reporting und Einsatz von KI wird demgegenüber deutlich niedriger eingeschätzt. Hier wird es interessant sein, die weitere Entwicklung zu beobachten.

4. Entwicklung der bei Transformationsprojekten eingesetzten Methoden

Im Hinblick auf die bei der Transformation eingesetzten Methoden wurden insbesondere die Bereitstellungsoption, der Transformationsansatz und Aspekte des Projektmanagements erhoben und soweit vorhanden mit den Ergebnissen der Erhebung von 2020 verglichen. Beim Projektmanagement ist zu beachten, dass es sich bei der Einführung von SAP® S/4HANA nicht, wie teilweise immer noch angenommen, um ein reines IT-Projekt handelt (vgl. Barthel/Hess, 2020), sondern um eine umfassende Transformation von Business und IT (vgl. Schröder et al., 2024). Im Vergleich der gewählten Bereitstellungsoptionen hat die Bereitstellung über die Cloud deutlich zugenommen (von 15 % auf 41 %, davon im Jahr 2024 jeweils ca. die Hälfte Public und Private Edition). Im Gegenzug sind On-Premise (von 58 % auf 49 %) sowie hybride und sonstige Bereitstellungsoptionen (von 27 % auf

Externes Rechnungswesen, operatives Reporting sowie Intercompany Abstimmung und Transfer Pricing werden am stärksten beeinflusst.

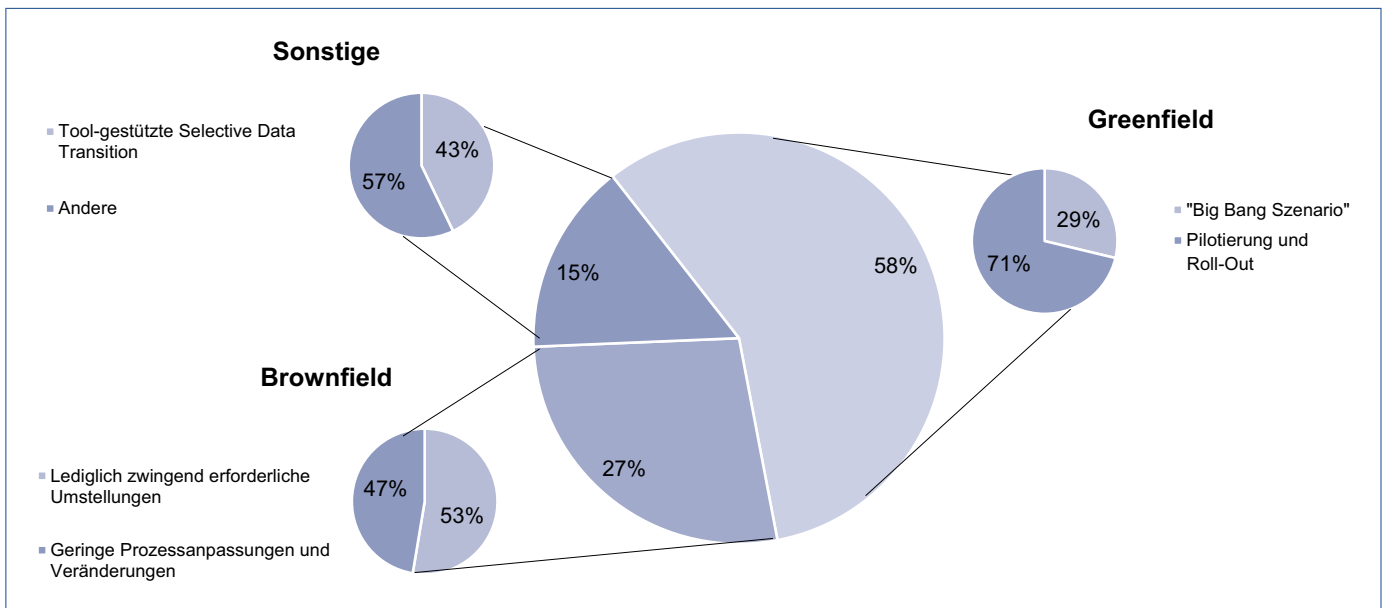


Abb. 4: Ansätze für die Umstellung auf SAP® S/4HANA (n=139)

10 %) deutlich zurückgegangen. Ein Grund dafür dürfte sein, dass die anfängliche Skepsis gegenüber dem Cloud-Modell abnimmt (vgl. Valantic, 2023). Auch die Ankündigung von SAP® im Jahr 2023, größere Innovationen ausschließlich über die Cloud anzubieten, dürfte hier eine große Rolle gespielt haben.

Bei den gewählten Transformationsansätzen zeigt sich eine leichte Verschiebung von Brownfield-Ansätzen (Brownfield = technisch dominierte Conversion bzw. Migration ohne Anpassung der bestehenden Prozesse; von 35 % auf 27 %) zu Greenfield-Ansätzen (Greenfield = vollständige Neugestaltung und Implementierung; von 50 % auf 58 %) (vgl. Abb. 4). Innerhalb des überwiegend praktizierten Greenfield-Ansatzes setzen inzwischen deutlich mehr Unternehmen auf einen Big Bang-Ansatz (von 8 % auf 29 %); Pilotierung mit anschließendem Roll-Out ist jedoch nach wie vor die dominierende Herangehensweise. Innerhalb des Brownfield-Ansatzes hat sich der Anteil der Unternehmen, die lediglich zwingend erforderliche Umstellungen vornehmen, von 33 % auf 53 % erhöht. Offenbar sind die Brownfield-Anwender beim Transformationsumfang zurückhaltender geworden. Das könnte darauf zurückzuführen sein, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis von größeren Prozessanpassungen gegenüber Unternehmen, welche die Transformation bereits sehr frühzeitig eingeleitet haben, schlechter ist oder sich die Einschätzungen darüber aufgrund von gemachten Erfahrungen verschlechtert haben.

Nicht alle Unternehmen rechnen jedoch einen Business Case für ihr Transformationsprojekt. 18 % der Unternehmen geben an, weder einen Business- noch einen Cost Case gerechnet zu haben, 28 % der Unternehmen rechnen immerhin einen Cost Case. Wie im Jahr 2020 rechnen gut die Hälfte der Unternehmen, nämlich 54 %, einen Business Case. Während im Jahr 2020 allerdings noch die Hälfte dieser

Unternehmen angab, dass das Ergebnis des Business Case entscheidend für die Umsetzung der Transformation war, ist dies im Jahr 2024 nur noch etwas mehr als ein Viertel. Dieser Befund ist einerseits etwas überraschend, da mit zunehmender Erfahrung mit SAP® S/4HANA ein Business Case besser rechenbar sein sollte. Andererseits könnte es sein, dass die Kohorte der Unternehmen, die sich bei der vorliegenden Studie in Phase 1 befinden und damit eher Follower sind, eine andere Motivationslage und ein geringeres Bedürfnis hat, einen Business Case zu rechnen, als diejenigen Unternehmen, die im Jahr 2020 an der Vorgängerstudie teilnahmen und eher noch den Early Adopters zuzurechnen sind.

Beim Projektmanagementansatz ist das klassische Projektmanagement leicht rückläufig (von 30 % auf 22 %) (vgl. Abb. 5). Mischformen mit klassischen und agilen Elementen werden in Summe inzwischen von über der Hälfte der Unternehmen eingesetzt, wobei bei mehr Unternehmen die agilen Elemente überwiegen. Rein agiles Projektmanagement setzt nach wie vor nur ca. ein Zehntel der Unternehmen ein.

Mit Blick auf die Antworten auf die offene Frage nach den Lessons Learned sind die Meinungen zu agilem und Wasserfall-Projektmanagement geteilt: Einige Unternehmen bevorzugen trotz des hohen Erwartungsdrucks ein agiles Projektmanagement, während andere den Wasserfall-Ansatz bei fixen Terminen vorziehen. Agiles Arbeiten ist in der Konzeptionsphase schwierig, bietet aber in der Implementierungsphase Vorteile, insbesondere bei Piloten. Für den Roll-out werden dann wieder Vorteile des klassischen Ansatzes hervorgehoben; positive Erfahrungen gibt es mit KANBAN und Scrum-Elementen.

Des Weiteren sind eine bessere Planung und Entlastung notwendig, da die Projektdauer oft zu kurz

Einige Unternehmen bevorzugen trotz des hohen Erwartungsdrucks ein agiles Projektmanagement, während andere den Wasserfall-Ansatz bei fixen Terminen vorziehen.

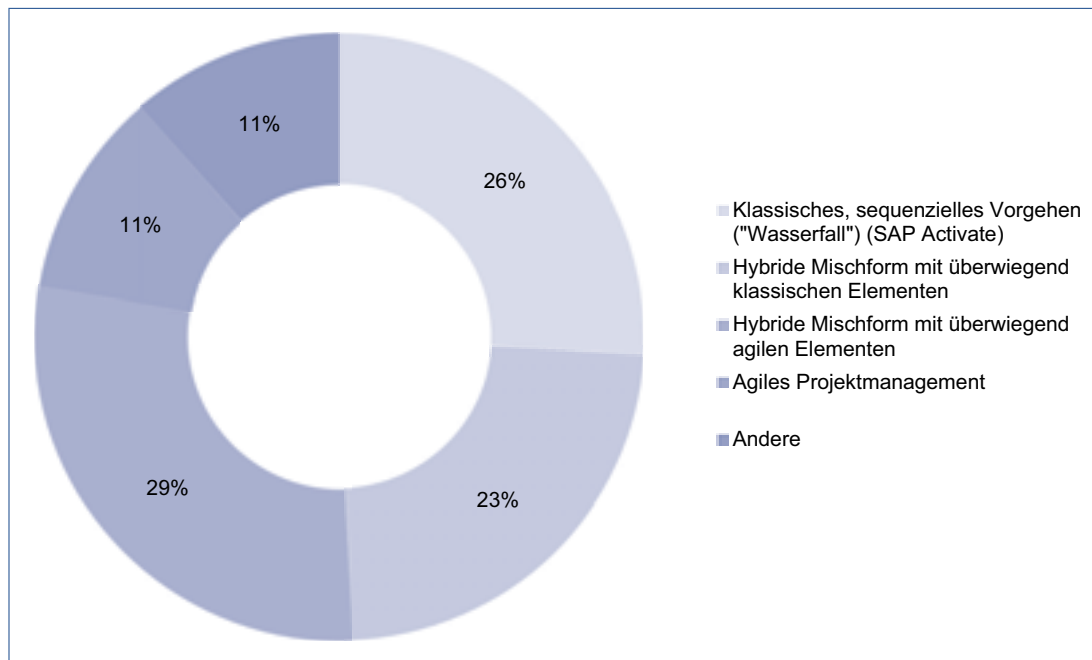


Abb. 5: Projektmanagementmethoden bei der Umstellung auf SAP® S/4HANA (n=133)

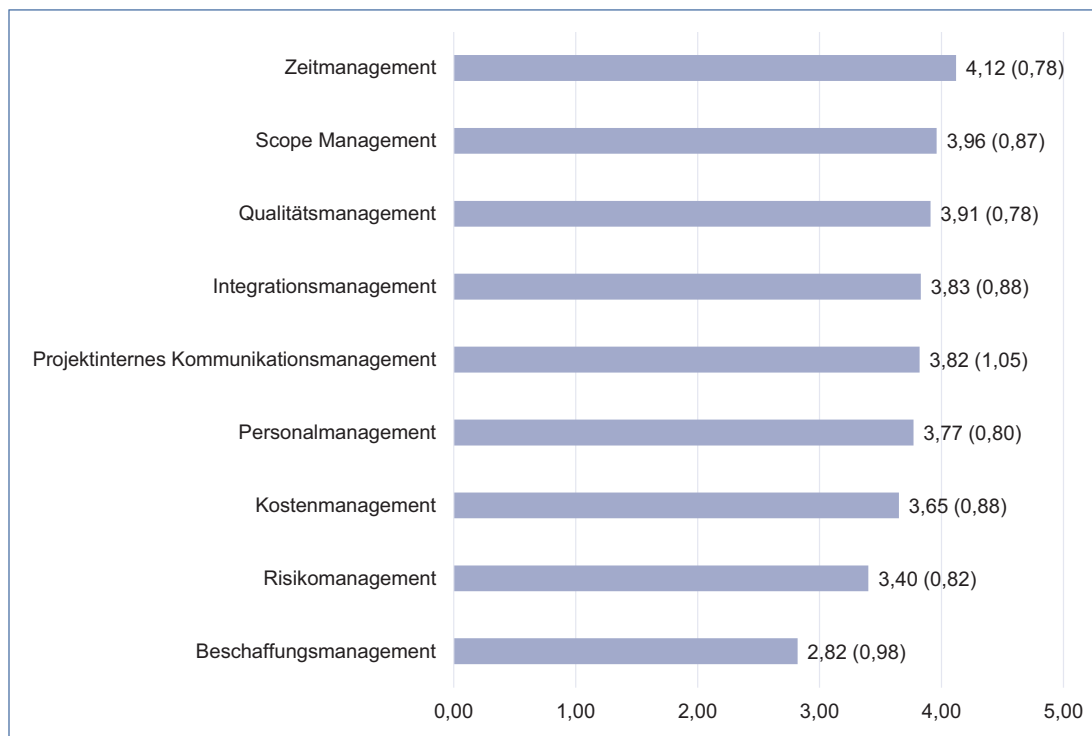


Abb. 6: Relevanz verschiedener Disziplinen des Projektmanagements (Mittelwerte mit Standardabweichungen in Klammern, n=133)

war und die Verfügbarkeit von Ressourcen kritisch betrachtet werden muss. Eine intensivere Einarbeitung und mehr Training des Projektteams im Vorfeld wird empfohlen.

Die Einbindung diverser Stakeholder ist komplex, aber entscheidend, und erfordert eine enge Zusammenarbeit mit den Fachbereichen sowie eine klare Kommunikation der Erwartungen. Die Einbeziehung externer Berater mit Business-Erfahrung und hoher Kompetenz in S/4HANA sowie effektives Stakeholder-Management werden als

wichtige Bausteine für erfolgreiche Transformationsprojekte genannt. 39 % der Teilnehmenden geben an, dass sie externe Partner mit der Gesamtverantwortung für den Projektlebenszyklus betraut haben. Die übrigen Unternehmen beauftragen externe Partner nur für bestimmte Teile des Projekts – insbesondere für die Systemintegration und technische Realisierung (27 %), für Konzept- oder Prozessberatung (16 %) sowie für das Datenmanagement (8 %). Weiterhin sind klassische Projektmanagement-Elemente wichtig, um übergreifende

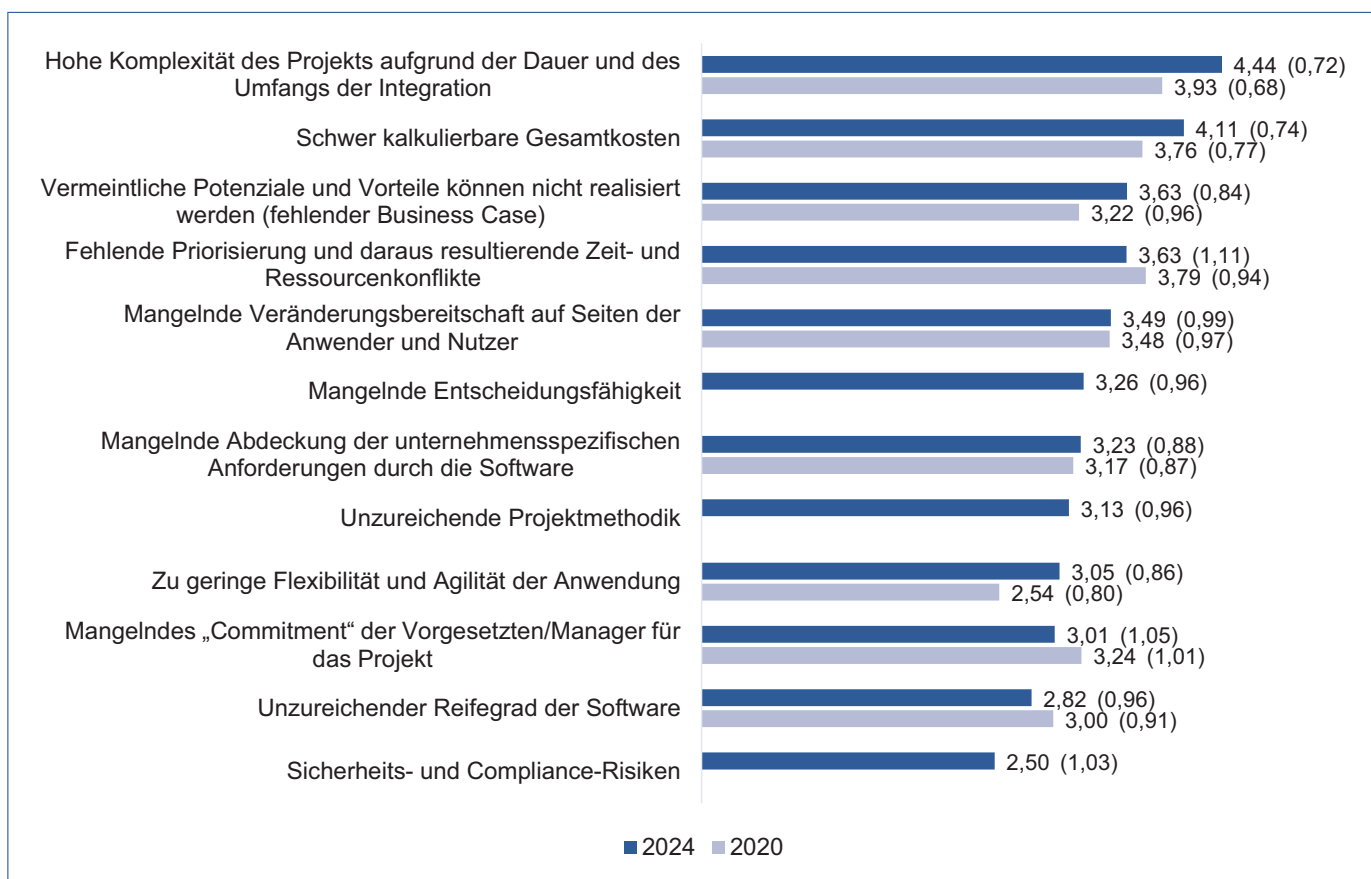


Abb. 7a: Risiken einer SAP® S/4HANA-Transformation 2020 und 2024 (Mittelwerte mit Standardabweichungen in Klammern, n₂₀₂₀=30, n₂₀₂₄=141)

Themen wie Berechtigungskonzepte nicht zu ignorieren. Eine pragmatische, adaptive Vorgehensweise wird als Schlüssel zum Erfolg gesehen. Der Brownfield-Ansatz wird als kosteneffizientester Weg zu SAP® S/4HANA beschrieben.

Bei der aktuellen Erhebung wurde auch erstmalig nach der Relevanz verschiedener inhaltlicher Dimensionen des Projektmanagements gefragt. **Abb. 6** zeigt, dass beim Management der Transformationsprojekte die prozess- und outputbezogenen Dimensionen Zeit, Scope, Qualität, Integration und Kommunikation im Vordergrund stehen. Speziell zugeschnittene Ansätze der Qualitätssicherung spielen für den Erfolg von SAP® S/4HANA-Transformationsprojekten eine wesentliche Rolle (vgl. Schröder et al., 2024). Die Erfolgsrelevanz der inputbezogenen Dimensionen Personal, Kosten und Beschaffung sowie von Projektrisiken wird demgegenüber niedriger eingeschätzt.

Die Spitzenposition der Dimension Zeit im Projektmanagement erschließt sich unter anderem durch einen Blick auf die Dauer der Transformationsprojekte. So gibt es noch weniger Projekte als 2020 mit einer Dauer von unter 12 Monaten (von 6 % auf 2 %). Projekte mit einer Dauer von 12 bis 24 Monaten sind nur leicht rückläufig (von 18 % auf 16 %). Dafür liegen inzwischen deutlich mehr Projekte im Bereich von 24 bis 48 Monaten (von 21 % auf 36 %). Nach wie vor benötigt knapp die

Hälfte der Transformationsprojekte über 4 Jahre (unverändert 46 %).

Die langen Projektlaufzeiten gehen mit einer häufigen Überschreitung der Projektbudgets einher. So wurden die ursprünglichen Budgets in 68 % aller Fälle überschritten, in 27 % der Fälle sogar weit. 24 % der Unternehmen berichten, dass sie das ursprüngliche Budget eingehalten haben, und lediglich 8 % der Unternehmen haben dieses nicht ausgeschöpft.

5. Entwicklung der Risiken von Transformationsprojekten

Die langen Projektlaufzeiten sind auch Ausdruck der hohen Komplexität, von der SAP® S/4HANA-Transformationsprojekte regelmäßig gekennzeichnet sind. Die hohe Projektkomplexität ist nach wie vor das am höchsten bewertete Risiko und hat 2024 im Vergleich zu 2020 noch einmal stark zugenommen (vgl. **Abb. 7a**). Auch die nächsthöheren Risiken schwer kalkulierbarer Gesamtkosten und einer mangelnden Realisierung der erwarteten Potenziale haben im Vergleich zu 2020 noch einmal an Gewicht gewonnen.

Die Risikobewertungen von Unternehmen in den verschiedenen Transformationsphasen weichen zum Teil deutlich voneinander ab. **Abb. 7b** vergleicht die Einschätzungen zu möglichen zukünftigen

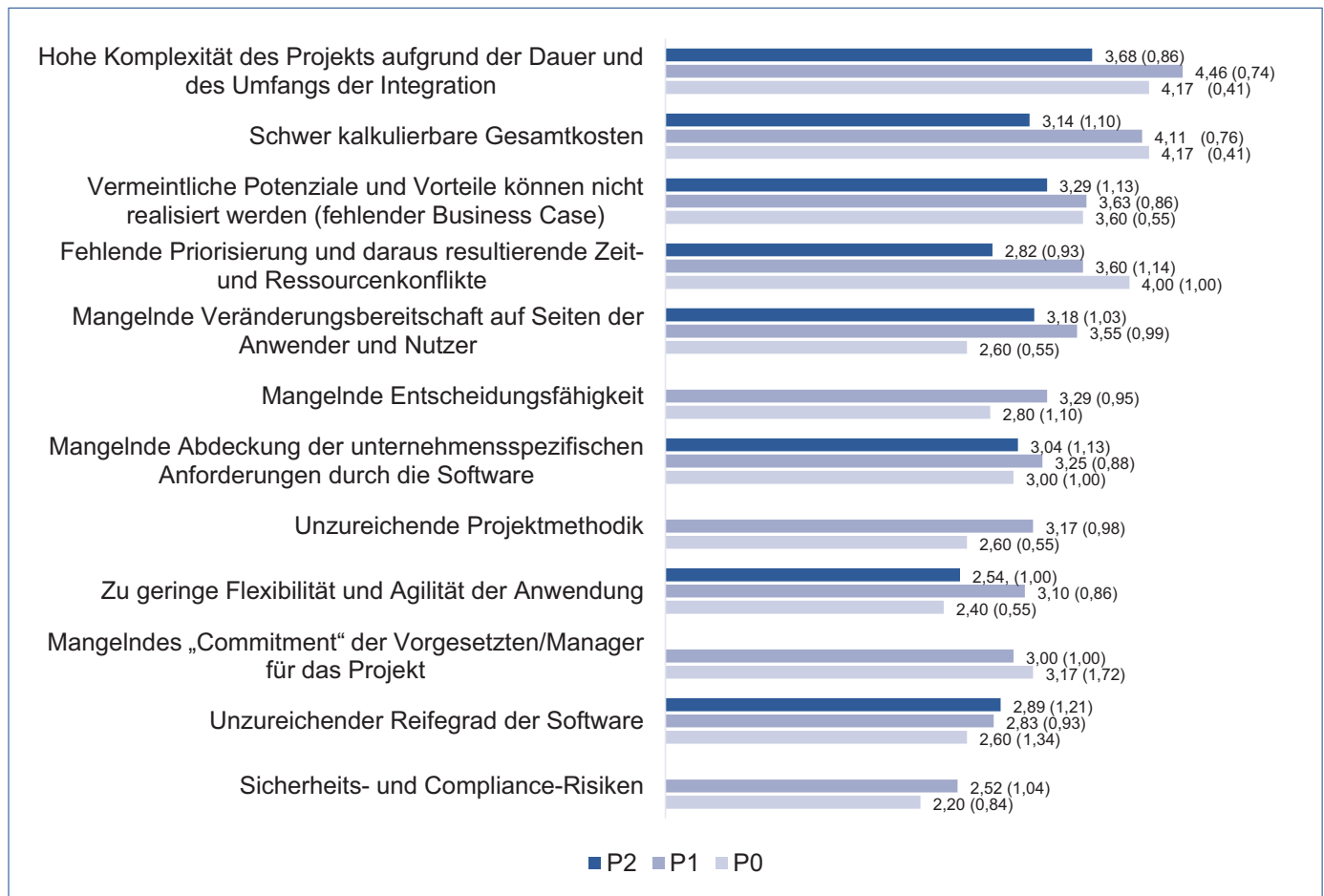


Abb. 7b: Risiken einer SAP® S/4HANA-Transformation nach Phasen (Mittelwerte mit Standardabweichungen in Klammern, $n_{p2}=57$, $n_{p1}=77$, $n_{p0}=7$)

gen Projekten in Phase 0 (noch keine konkreten Überlegungen bzw. Initiativen) mit denen zu laufenden Projekten in Phase 1 (Konzeption bzw. technische Umsetzung). Hier zeigen sich bei etlichen Risiken deutliche Unterschiede im Vergleich zwischen Phase 1 und Phase 0. Risiken, die sich auf das Change-Management und das Projektmanagement beziehen, werden in Phase 1 teilweise deutlich höher bewertet (Projektkomplexität, Veränderungsbereitschaft, Entscheidungsfähigkeit, Projektmethodik). Auch IT-systembezogene Risiken (zu geringe Flexibilität/Agilität der Anwendung, unzureichender Reifegrad der Software) und Risiken im Zusammenhang mit Sicherheit und Compliance werden in Phase 1 deutlich höher bewertet. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Unternehmen, die noch nicht mit Transformationsprojekten begonnen haben, die damit verbundenen Risiken unterschätzen.

Die von Unternehmen der Phase 2 (abgeschlossenes Projekt) erhobenen Risiken, die im Transformationsprojekt auftraten (die Frage ist damit abweichend von den Phasen 0 und 1 formuliert und es wurden auch nicht alle Risiken abgefragt, weshalb in Abb. 7b nicht bei allen Risiken Werte für die Phase 2 angegeben sind), werden größtenteils niedriger eingeordnet als von den Unternehmen der

Phase 1. Dies könnte entweder darauf zurückzuführen sein, dass diejenigen Unternehmen, die bereits ein Projekt abgeschlossen haben, von Anfang an niedrigere Risiken hatten, oder darauf, dass die Risiken mit (erfolgreichem) Projektabschluss im Nachhinein als geringer bewertet werden, weil sie im Projektverlauf nicht eingetreten sind. Die einzige Ausnahme stellt das Risiko eines unzureichenden Reifegrads der Software dar, was daran liegen könnte, dass diese Unternehmen die Transformation als Early Adopters zu einem früheren Zeitpunkt eingeleitet haben, zu dem der Reifegrad der Software noch niedriger war oder aufgrund mangelnder Erfahrungen und damit verbundener höherer Unsicherheit als niedriger bzw. unsicherer eingeschätzt wurde.

6. Bedeutung regulatorischer und technischer Entwicklungen: ESG und Künstliche Intelligenz

Im Rahmen von SAP® S/4HANA-Transformationen können die Entwicklungen in den Bereichen ESG und Künstliche Intelligenz (KI) eine entscheidende Rolle für die Unternehmenssteuerung spielen: ESG-Kriterien können die nachhaltige Ausrichtung der Geschäftsprozesse unterstützen und KI-Tech-

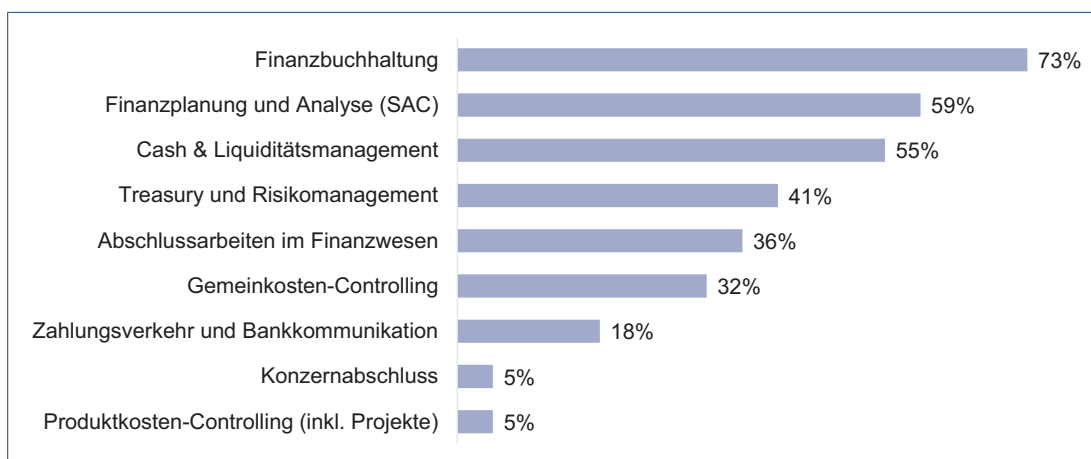


Abb. 8: Zusatznutzen verschiedener Finanzbereiche durch den Einsatz von KI (n=22)

nologien können Abläufe optimieren, Entscheidungsprozesse verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Die Ergebnisse der Studie zeigen jedoch, dass wenige Unternehmen die Optimierung ihrer Prozesse und Berichte im Bereich Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) als Teil ihrer SAP® S/4HANA-Transformation einbeziehen. Nur ein Viertel der Unternehmen gab an, dass die Optimierung ihrer Prozesse und Berichte im Bereich ESG Teil ihres Transformationsprojektes ist. Von diesen Unternehmen gaben 80 % Prozent an, dass sie bei der SAP® S/4HANA-Transformation auch eine Verbesserung der Datenstruktur und der Prozesse für Nachhaltigkeitsdaten im Blick hatten. 70 % der Unternehmen, für die ESG bei der Transformation eine Rolle spielt, gaben auch an, dass sie bei der Transformation eine bessere Anbindung an ESG-Softwaretools für die nicht-finanzielle Berichterstattung berücksichtigen. Allerdings gaben nur 47 % an, dass ihnen die Transformation einen besseren Überblick über ihre ESG-Themen verschafft. Diese Befunde deuten darauf hin, dass die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten stark von Compliance-Erwägungen getrieben ist und die Gewinnung von Vorteilen daraus zumindest bislang eher im Hintergrund steht.

Bei der KI gaben sogar nur 18 % der Unternehmen an, dass diese in den Zielen der SAP® S/4HANA-Transformation verankert ist. **Abb. 8** zeigt, wie diese 18 % der Unternehmen den Zusatznutzen durch den Einsatz von KI in verschiedenen Finanzbereichen einschätzen. Die Unternehmen sehen lediglich für die drei eher operativen Bereiche Finanzbuchhaltung, Finanzplanung und Analyse (SAC) sowie Liquiditätsmanagement überwiegend einen positiven Nutzen durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz.

7. Fazit

Die Transformation der ERP-Systeme von SAP® ECC zu SAP® S/4HANA wird von den befragten

Unternehmen inzwischen als notwendiger und dringlicher wahrgenommen als noch vor vier Jahren. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass sich die Prioritäten bei den Transformationszielen im Vergleich zu 2020 kaum verändert haben. Die vier wichtigsten Ziele bleiben unverändert: eine erhöhte Transparenz von Daten und Prozessen, die Verbesserung der Datenanalyse, des Leistungsmanagements und der Berichtsfunktionen, die Verschlankeung der unternehmensweiten IT-Systemlandschaft sowie die Steigerung des Automatisierungsgrades.

Wie bereits in Abschnitt 1 erläutert, haben sich die Rahmenbedingungen für diese Transformationen in den letzten Jahren grundlegend geändert. Die Ankündigung von SAP®, den Mainstream-Support für SAP® ECC 6.0 bis Ende 2027 einzustellen, hat eine gewisse Dringlichkeit bei der Umsetzung der Transformationsprojekte geschaffen. Diese Dringlichkeit spiegelt sich jedoch nicht direkt in der Wahl der Transformationsansätze wider. Während der zeitsparende Brownfield-Ansatz im Vergleich zu 2020 weniger häufig gewählt wird (Rückgang von 35 % auf 27 %), hat der zeitintensivere Greenfield-Ansatz an Bedeutung gewonnen (Anstieg von 50 % auf 58 %).

Ein weiterer maßgeblicher Einflussfaktor ist die von SAP® verfolgte Fiori-First-Strategie, die vorsieht, viele Innovationen und Premiumprozesse künftig ausschließlich in der Cloud bereitzustellen. Diese strategische Ausrichtung zeigt sich deutlich in der veränderten Präferenz für Bereitstellungsmodelle. Die Anzahl der Unternehmen, die reine Cloud-Lösungen bevorzugen, hat sich deutlich erhöht (von 15 % auf 41 %), während sowohl On-Premise-Modelle (Rückgang von 58 % auf 49 %) als auch hybride Lösungen (Rückgang von 27 % auf 10 %) stark zurückgegangen sind.

Die Transformation der SAP®-Systemlandschaft ist für Unternehmen unumgänglich, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Um das volle Potenzial einer solchen Umstellung zu realisieren, sollten Unternehmen, die diesen

Die Transformation der SAP-Systemlandschaft ist für Unternehmen unumgänglich, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

Schritt noch vor sich haben, von den Best Practices und Erfahrungswerten bereits abgeschlossener Transformationen profitieren. Eine sorgfältige Planung und Orientierung an bewährten Vorgehensweisen können dazu beitragen, Risiken zu reduzieren und den Nutzen einer erfolgreichen Migration zu erhöhen.

Literatur

- Alexander, S./Fahn, S./Pedell, B./Speth, M., SAP® S/4HANA – Transformationsprojekte im Finanzbereich, in: Controlling, 33. Jg. (2021), H. 2, S. 69–76.
- Barthel, P./Hess, T., Towards a Characterization of Digitalization Projects in the Context of Organizational Transformation, in: Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, 12. Jg. (2020), H. 3, S. 31–56.
- Daum, J./Mette, J./Sinzig, W., Wie In-Memory-Technik die Unternehmenssteuerung verbessert, in: Controlling 29. Jg. (2017), Spezialausgabe, S. 74–79.
- Kurbel, K., ERP und SCM, 9. Aufl., Berlin/Boston 2021.
- Pedell, B./Sautter, J./Alexander, S./Fahn, S./Schäfer, M., SAP® S/4HANA Finance – Implementierungsstatus, Ziele, Erwartungen und Einführungsstrategien, in: Controlling, 29. Jg. (2017), H. 3, S. 54–61.
- Schröder, D./Rohner, P./Kislev, C./Rohner, S./Schneidinger, C., Neue QS-Ansätze als Erfolgsfaktor für SAP S/4HANA-Einführungen in der Industrie, in: Controlling, 36. Jg. (2024), H. 5, S. 69–76.
- Valantic, SAP S/4HANA Studie 2023 – Wie zufrieden sind Kunden mit SAP, Cloud, BTP und S/4HANA?, 2023, <https://go.valantic.com/de/sap-s4hana-studie-2023>, Stand: 20.01.2025.

Literaturtipps aus der Beck E-Library:

- Andreas Röderer, Klaus Möller: Transformation der SAP-Finanzorganisation, 2021 Heft 6, S. 72–76.
- Imke Keimer, Ulrich Egle: Wie wird der Controller zum Digital Controller?, 2021 Heft 5, S. 36–42.

Implikationen für die Praxis

- Variierende Zieleinschätzungen über die Transformationsphasen hinweg unterstreichen, dass zu Projektbeginn mit großer Sorgfalt realistische Ziele gebildet werden sollten.
- Die Kombination von Elementen des Wasserfall- und des agilen Projektmanagements für die Konzeption und Implementierung erfordert eine unternehmensindividuelle Abwägung.
- Planung, Entlastung, tiefe Einarbeitung, Training, Einbeziehung externer Berater sowie effektives Stakeholder-Management sind wichtige Bausteine für erfolgreiche Transformationsprojekte.
- Den prozess- und outputbezogenen Dimensionen – Zeit, Scope, Qualität, Integration und Kommunikation – sollte im Projektmanagement besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, da diesen eine hohe Erfolgsrelevanz attestiert wird.

- Stefan Mayr: Digitalisierung des Rechnungswesens und des Controllings in KMU, 2021 Heft 4, S. 4–9.

Stichwörter

Enterprise Resource Planning (ERP)
 # Environmental, Social, Governance (ESG)
 # Künstliche Intelligenz # Projektmanagement
 # SAP® S/4HANA # Transformation

Keywords

Artificial Intelligence # Enterprise Resource Planning (ERP) # Environmental, Social, Governance (ESG) # Project Management
 # SAP® S/4HANA # Transformation

Summary

The framework conditions and accumulated experiences for SAP® S/4HANA transformation projects have evolved significantly in recent years. Building on this, the article presents findings from a survey of transformation managers conducted in 2024, examining changes in the goals, methods, and risks of such projects compared to a prior study from 2020. Additionally, the study evaluates the significance of AI and ESG considerations in the context of these transformation projects.