

Kapitel 1

Einleitung

*Bevor wir Sie in die Tiefen des SAP-Projektmanagements führen und Ihnen dabei auch von unseren Erfahrungen in SAP-(S/4HANA-)Projekten berichten, erklären wir kurz, wie dieses Buch aufgebaut ist und was Sie davon erwarten können. Für geneigte Leser*innen gibt es außerdem einen kleinen Exkurs in die SAP-Historie.*

Als wir 2015/2016 die erste Auflage dieses Buches geschrieben haben, wollten wir eigentlich nur einen Artikel über SAP-Projekte schreiben – aber dann hatten wir einfach zu viel Spaß am Schreiben, um aufzuhören. In einem Artikel mussten zu viele Aspekte unerwähnt bleiben, die für den Erfolg eines großen SAP-Projekts unabdingbar sind. Deshalb haben wir weitergemacht und gleich ein ganzes Buch geschrieben.

Seitdem hat sich die Welt enorm verändert. Der technologische Fortschritt in der letzten Dekade hat zu drastischen Umwälzungen geführt: Firmen steigern ihre Produktivität durch immer weitergehende Automatisierung, wodurch der Bedarf an menschlicher Arbeitskraft schwindet. Cloud-Anbieter wie Facebook, Uber, Workday, Airbnb und viele andere haben Plattformen geschaffen, die die Art, wie wir leben, arbeiten, reisen und mit anderen kommunizieren, grundlegend verändern. KI-Anwendungen (*künstliche Intelligenz*) sind selbstverständlicher Teil unseres Alltags geworden («googlen» Sie noch, oder fragen Sie schon Siri oder Alexa?). Milliarden Menschen tragen kleine Computer (Smartphones) bei sich, von denen jeder einzelne mehr Rechenpower hat als die Supercomputer, die genutzt wurden, um 1969 die ersten Menschen zum Mond zu schicken – und telefonieren kann man mit ihnen außerdem.

Diese rasanten Entwicklungen werfen viele gesellschaftliche Fragen auf, aber in diesem Buch soll es vor allem darum gehen, wie Sie als Projektleiter bzw. Projektleiterin einen Beitrag dazu leisten können, dass sich Ihr Unternehmen in diesem globalen Wettbewerb der besten Ideen, der besten Dienstleistungen, der besten Produkte und fähigsten Anbieter durch eine moderne und leistungsfähige IT behauptet. Auch wenn eine Unternehmens-IT häufig noch als Kostenfaktor gesehen wird, kann sie ein wichtiger

Technologischer Wandel

Wie kann sich Ihr Unternehmen in einer globalen, digitalisierten Welt behaupten?

»Enabler« werden, der es Unternehmen ermöglicht, neue Angebote, Geschäftsfelder und Kunden zu erschließen.

Die Welt ist eine andere geworden, aber auch die Unternehmen, die SAP-Software einsetzen, und SAP selbst haben sich massiv verändert, sodass eine grundlegend überarbeitete Neuauflage geboten schien. Viele Unternehmen haben SAP-Software seit Jahren erfolgreich im Einsatz und sehen sich nun einer neuen Herausforderung gegenüber, dem Umstieg von der klassischen SAP Business Suite zu SAP S/4HANA – dem neuen SAP-Flaggschiff und SAP-Kernprodukt. Es stellt sich die Frage, ob es besser ist, damit noch zu warten, oder ob jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen ist, um diese Aufgabe anzugehen.

Aber auch die SAP-Cloud-Angebote, angefangen bei der SAP HANA Enterprise Cloud über die Integrationsplattform SAP Cloud Platform bis hin zu SAP Cloud for Customer und SAP Analytics Cloud, müssen evaluiert werden. Technologien wie Machine Learning, Spracherkennung, Robotic Process Automation, Blockchain usw. versprechen ganz neue Möglichkeiten, um sich von der Konkurrenz abzusetzen und neue Kunden und Geschäftsfelder zu erobern. Diese Entwicklungen zu ignorieren, kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten, ohne die eigene Wettbewerbsfähigkeit und damit die eigene Zukunft aufs Spiel zu setzen. SAP hat viele interessante Produkte im Angebot, aber es ist davon auszugehen, dass Sie den größten Nutzen nur daraus ziehen, wenn Sie diese gemeinsam mit SAP S/4HANA einsetzen.

Zukunftswette und Unternehmens-transformation

SAP S/4HANA ist nicht nur die neueste ERP-Business-Suite von SAP, sondern der neue Kern der SAP-Strategie, SAPs größte und wichtigste Wette auf die Zukunft. Obwohl SAP bemüht ist, die Migration nach SAP S/4HANA so einfach wie möglich zu gestalten, steckt bei genauerem Hinsehen viel mehr dahinter. Eine Einführung von SAP S/4HANA geht – wenn sie sich auszahlen soll – mit einer fundamentalen Unternehmenstransformation einher:

■ ERP in der Cloud

SAP ist seit Jahren Marktführer für geschäftskritische Systeme und Daten in On-Premise-ERP-Systemen. Möglichst viele Kunden sollen nun ermutigt werden, auch geschäftskritische Daten und Prozesse in die (von SAP bereitgestellte) Cloud zu migrieren. *SAP S/4HANA Cloud* in einer Essentials Edition bzw. einer Extended Edition sind SAPs Angebote für diese Unternehmen.

Dahinter steckt eine neue ERP-Philosophie: ein standardisiertes ERP-System als Herz des Unternehmens, umgeben von weiteren, spezialisier-

ten SAP-Cloud-Lösungen und ergänzt durch kundenspezifische Erweiterungen in PaaS- oder On-Premise-SAP-Anwendungen.

■ O-Daten und X-Daten

SAP S/4HANA schafft die Möglichkeit, Operational Data (O-Data) mit Experience Data (X-Data), d. h. klassische Unternehmensreports mit zeitnahen Auswertungen über Kundenpräferenzen und Kundenzufriedenheit zu verbinden. Dadurch können Unternehmen sehr schnell und flexibel auf veränderte Kundenwünsche reagieren.

■ Künstliche Intelligenz, Robotic Process Automation, Machine Learning

Mit SAP S/4HANA eröffnet sich für Unternehmen die Möglichkeit, Zukunftsthemen wie künstliche Intelligenz (KI), Robotic Process Automation (RPA), Machine Learning (ML) usw. als Teile der Industrie 4.0 Realität werden zu lassen und von ihnen zu profitieren.

Diese massiven Veränderungen, die bei vielen Unternehmen in den nächsten Jahren anstehen, haben das Potenzial, genauso schmerzhaft, revolutionär, zeit- und kostenintensiv zu werden wie die erste unternehmensweite Einführung von SAP-ERP-Software vor vielen Jahren – oder auch nicht, wenn man es richtig angeht: Chancen und Risiken sorgfältig abwägt und handwerkliche Projektmanagementfehler vermeidet. Wir wollen Ihnen in diesem Buch zeigen, wie das geht.

Und SAP? SAP hat sich vom etwas biederen, aber soliden badischen Anbieter integrierter Enterprise-Resource-Planning-Software der 90er- und frühen 2000er-Jahre zu einem globalen Softwarehersteller, Cloud-Anbieter und Serviceprovider entwickelt. Deutschland ist heute weiterhin ein wichtiger, aber beileibe nicht mehr der wichtigste Absatzmarkt für SAP-Produkte und -Lösungen. SAP hat sich in einer Geschwindigkeit verändert, dass sich manche Kunden die Augen reiben und fürchten, den Anschluss zu verlieren. Im Jahr 2016, als die erste Version dieses Buches erschien, hatte SAP ca. 66.000 Mitarbeiter*innen – heute, sieben Jahre später, sind es, bedingt durch organisches Wachstum und zahlreiche Zukäufe bzw. Firmenübernahmen, mehr als 100.000.

Die Produktpalette bestand in den 90er-Jahren im Wesentlichen aus dem Kernprodukt SAP R/3 und wurde Anfang der 2000er-Jahre zunächst durch logische Weiterentwicklungen für das Kundenmanagement (SAP Customer Relationship Management, SAP CRM), für das Berichtswesen (SAP Business Warehouse, SAP BW, vormals SAP BI (SAP Business Intelligence)), das Lieferantenmanagement (SAP Supplier Relationship Management, SAP SRM) und das Lieferkettenmanagement (SAP Supply Chain Management, SAP

SAP: In 32 Jahren von SAP R/3 zum Full-Service-Cloud-Anbieter

SCM) usw. erweitert. Ab 2008 begann eine Neuausrichtung auf Cloud-Software und Serviceangebote und damit einhergehend eine enorme Verbreiterung des Produktportfolios (siehe auch Abbildung 1.1).

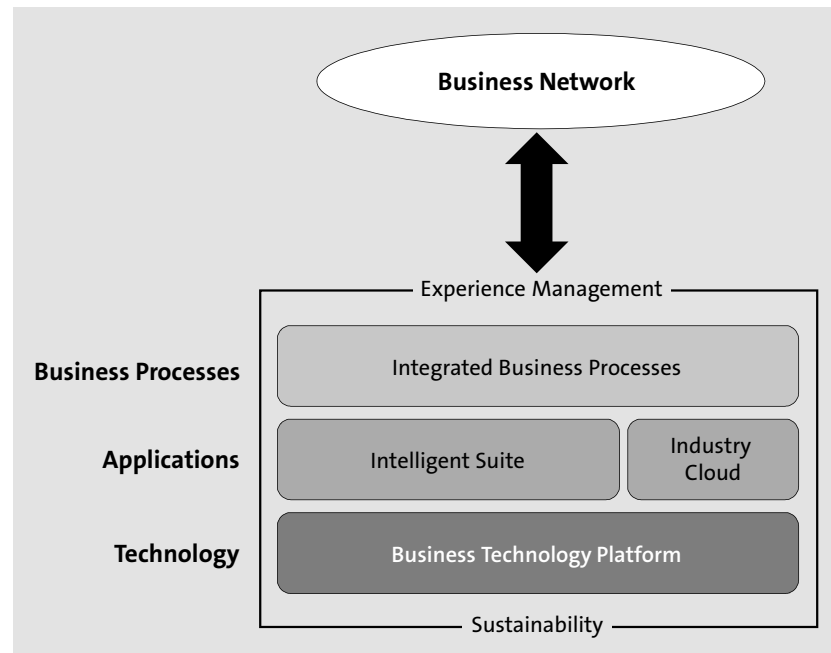


Abbildung 1.1 Überblick über die SAP-Produktstrategie

Damit ging auch die Abkehr vom reinen Softwarehersteller zum Anbieter von Cloud-Lösungen und IT-Services für Infrastruktur und Softwaremanagement einher. Lizenzverkäufe sind weiterhin wichtig, aber mit fast 70 % des Umsatzes verdient SAP heute das Geld vor allem mit »wiederkehrenden Erlösen«, d. h. langfristigen Kundenverträgen mit regelmäßig wiederkehrenden Zahlungen, wie sie z. B. bei Cloud-Angeboten üblich sind.

Fest steht, dass sich SAP als Unternehmen stark verändert und auch seinen Fokus neu ausgerichtet hat. Dies schlägt sich z. B. auch im Unternehmensmotto nieder, das 2013 noch »The Best-Run Businesses Run SAP« war, 2016 in »The Cloud Company powered by SAP HANA« geändert wurde und inzwischen (seit 2019) – zugegeben etwas weniger eingängig – »The Experience Company powered by the Intelligent Enterprise« lautet. Schlagwörter der technologischen Entwicklung werden hier aufgegriffen und weisen den Weg in die Zukunft des Unternehmens.

Auch ein Blick in die Umsatzzahlen (Jahresbericht 2019) zeigt die Veränderungen, die SAP in den letzten Jahren durchlaufen hat: Cloud-Erlöse wach-

sen um fast 40 % gegenüber dem Vorjahr und erreichen ca. 7 Mrd. Euro, während die Erlöse aus klassischen Softwarelizenzen im gleichen Zeitraum ca. 4,5 Mrd. Euro betragen und damit leicht sinken.

Fazit: SAP hat im letzten Jahrzehnt einen dramatischen Wandel durchlaufen. Man könnte auch sagen, SAP hat sich als Unternehmen selbst neu erfunden und bietet seinen Kunden an, diese Veränderungen mitzugehen und von ihnen zu profitieren.

1.1 Über dieses Buch

Bevor wir uns nach der Einführung kopfüber in die Welt der SAP-Projekte stürzen, möchten wir die folgenden Fragen beantworten: Für wen ist dieses Buch geschrieben? Was ist das Besondere daran? Welche Kapitel gibt es, und wie soll man das Buch am besten lesen?

Was verstehen wir unter einem SAP-Projekt?

Wir schreiben in diesem Buch viel über SAP-Projekte – darüber, was SAP-Projekte so besonders macht, und darüber, was sie von »normalen« IT-Projekten unterscheidet.

Aber was verstehen wir unter einem SAP-Projekt? *Das* SAP-Projekt gibt es schließlich nicht; stattdessen finden Sie SAP-Projekte in allen Farben und Formen. Planen Sie eine erstmalige Einführung von SAP-Software? Liebäugeln Sie mit SAP S/4HANA oder einem (oder mehreren) SAP-Cloud-Angeboten? Oder sind Sie bereits langjähriger SAP-Kunde und planen Verbesserungen und Optimierungen Ihrer bestehenden SAP-Landschaft? Betreiben Sie Ihre SAP-ERP-Software noch ganz klassisch on-premise, und planen Sie Cloud-Dienste zu nutzen, oder sind Sie bereits in der Cloud angekommen und haben sogar Erfahrungen mit hybriden Systemlandschaften gesammelt?

Oder sind kaufmännische Aspekte Ihr Antrieb? SAP bewirbt intensiv den Umstieg von klassischen Lizenzverträgen mit dazugehörigem Support-Vertrag zu Subskriptionsverträgen. Statt einer einmaligen Lizenzgebühr zahlen Sie eine (zumeist) monatliche »Softwaremiet« (in einer Art Abo). Das ist ein sehr interessantes Angebot, da es den Kunden ermöglicht, Investitionsausgaben (häufig *Capital Expenditure*, CapEx, genannt) in Betriebskosten (*Operational Expenditures*, OpEx) umzuwandeln, was häufig mit erheblichen Kosteneinsparungen einhergeht. Allerdings ist das nur in Verbindung mit einem SAP-HANA-Enterprise-Cloud-Vertrag möglich, d. h., Ihre SAP Landschaften werden für Sie von SAP in eigenen Rechenzentren

»Das« SAP-Projekt gibt es nicht

bzw. bei einem der drei großen Hyperscaler (Google Cloud Services, Amazon Web Services, Microsoft Azure) betrieben.

Abhängig von Ihrer Antwort bewegen Sie viele unterschiedliche, aber jedoch auch sehr viele gemeinsame Fragestellungen. Ein entscheidendes Kriterium für die Vorbereitung und Durchführung, aber auch für die Erfolgswahrscheinlichkeit Ihres SAP-Projekts ist die Größe der Transformation. Das Risiko steigt exponentiell mit der Transformationsgröße. Sehr viele mittelständische und noch mehr multinationale Unternehmen haben die erste große Hürde bereits in den 90er- oder 2000er-Jahren genommen und einen Großteil ihrer Geschäftsprozesse in SAP-Software abgebildet. SAP ERP ist im deutschsprachigen Raum und mittlerweile auch international sehr weit verbreitet. (SAP ist mit mehr als 22 % Marktanteil unangefochtener Weltmarktführer für Unternehmenssoftware.) Für Unternehmen, die SAP ERP im Einsatz haben, stellen sich nun neue Herausforderungen: Einerseits hat die Komplexität der SAP-Produktpalette, nicht zuletzt durch den Zukauf von Business Objects, Sybase, SuccessFactors, Ariba und Fieldglass (um nur einige zu nennen) erheblich zugenommen. Andererseits stellt die SAP-Abkehr vom Datenbank-Agnostizismus durch die Fokussierung auf SAP HANA und die Integration von immer mehr Cloud-Technologien die IT-Abteilungen vor neue Herausforderungen.

Wir gehen in diesem Buch nicht im Detail auf die Besonderheiten einzelner SAP-Produkte oder -Komponenten ein. Auch die Unterschiede der einzelnen SAP-Releases ist für das, was wir hier beschreiben wollen, nicht relevant. Allerdings hat sich die Komplexität der SAP-ERP-Lösungen in den letzten 28 Jahren (seit dem Erscheinen von SAP R/3) verzehnfacht. Und über Komplexität schreiben wir auf den folgenden Seiten noch häufiger.

Komplexe Transformationen

Alle Projekte in unserer zusammengenommen mehr als 100-jährigen Laufbahn, in der wir SAP-Projekte begleitet oder geleitet haben, haben gemeinsam, dass es sich um komplexe Transformationen handelt. Doch worin liegt dann der kleinste gemeinsame Nenner bei einem SAP-Projekt, wie wir es verstehen? In den meisten SAP-Projekten ist das Kernstück die SAP Business Suite powered by SAP HANA bzw. die Intelligent Suite SAP S/4HANA. Häufig spielen auch weitere On-Premise- oder Cloud-Lösungen eine Rolle. Für all diese Projekte gilt Folgendes:

- Sie sind sehr komplex.
- SAP S/4HANA ist funktionaler Dreh- und Angelpunkt, aber oft sind auch weitere SAP-Applikationen involviert.
- Sie haben Berührungspunkte mit Nicht-SAP-Anwendungen und oft auch Nicht-SAP-Integrationsplattformen.

- Sie umfassen sehr oft verteilte bzw. hybride Systemlandschaften.
- Die Veränderungen betreffen weite Teile des Unternehmens.

In diesem Buch gehen wir davon aus, dass auch Sie ein SAP-Projekt durchführen werden, das diese Merkmale aufweist. Wir werden nicht oder nur sehr selten auf releasespezifische Besonderheiten im Projekt eingehen. Das bedeutet, dass Sie dieses Buch im Rahmen aktueller und zukünftiger SAP-Projekte nutzen können und egal ob Ihr Projekt »auf der grünen Wiese« die erste SAP-Anwendung in Ihrem Unternehmen platziert oder ob Sie ein Upgrade- oder Optimierungsprojekt durchführen.

An wen richtet sich dieses Buch?

Wir freuen uns, dass Sie sich für dieses Buch entschieden haben, denn wir haben es genau für Sie geschrieben. Mit »Sie« meinen wir Menschen, die sich aus den unterschiedlichsten Gründen und in den unterschiedlichsten Rollen mit der Durchführung von SAP-Projekten beschäftigen wollen (oder vielleicht auch müssen). Egal, welche Beweggründe Sie für Ihr Interesse an der erfolgreichen Durchführung von SAP-Projekten haben: Wir sind sicher, dass Sie in diesem Buch etwas finden werden, das Ihnen hilft, Ihr aktuelles oder auch zukünftiges SAP-Projekt mit mehr Erfolg und weniger Stress zu begleiten und abzuschließen.

Dieses Buch richtet sich vor allem an Projekt- und Teilprojektleiter*innen in Unternehmen, die ein SAP-Projekt vor sich haben (oder schon darin verstrickt sind), SAP-Berater*innen, Projektmitarbeiter*innen sowie Manager*innen und Entscheider*innen. Sie können dieses Buch vielseitig verwenden: Für neue Projektmitglieder ist es ein Leitfaden, der die einzelnen Projektphasen und Aktivitäten beschreibt. Sie lernen, was Sie in den einzelnen Projektphasen erwartet, und gewinnt einen wertvollen Einblick in den Alltag eines Projektleiters oder einer Projektleiterin. Sie erfahren, wie Sie auch über Ihre Rolle im Projekt hinaus Unterstützung anbieten und Ideen beitragen und sich damit als besonders wertvolles Teammitglied beweisen können.

Kernzielgruppen

Für angehende oder neue Projektleiter*innen ist dieses Buch ein Handbuch mit wichtigen Hinweisen auf Fallstricke und kritische Erfolgsfaktoren. Projektmanagement ist zu einem guten Teil »Handwerk«, d. h., es gibt bewährte Vorgehensweisen, durch die Sie die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs signifikant erhöhen können. Sie lernen Handlungswege kennen, die dort anfangen, wo die üblichen Projektmanagementschulungen aufhören, nämlich an der sogenannten »Projektfront«, wo die Praxis oft mehr als nur ein wenig anders ist als die Theorie. So können Sie sich als Projektleiterin

oder Projektleiter schon beim ersten Einsatz in Ihrer neuen Rolle auf bewährte Erfahrungen verlassen und systematisch auf den Erfolg Ihres Projekts zusteuern.

Für erfahrene Projektleiter*innen ist dieses Buch ein Nachschlagewerk, und für strategische Entscheidungsträger*innen und andere Stakeholder, die durch bessere Entscheidungen etwas zum Projekterfolg beisteuern möchten, ist dieses Buch ein Ratgeber. Sie können das ganze Buch lesen oder es punktuell bei spezifischen Problemstellungen zurate ziehen.

Wie ist dieses Buch aufgebaut?

In diesem Buch finden Sie neben diesem neun weitere Kapitel, deren Inhalt und Zielsetzung wir im Folgenden kurz zusammenfassen möchten:

Der (nicht so) feine Unterschied

Kapitel 2, »Was ein SAP-S/4HANA-Projekt so anders macht«, stellt die Besonderheiten von SAP-S/4HANA-Projekten heraus. Es zeigt, was ein SAP-S/4HANA-Projekt von klassischen IT-Projekten unterscheidet und welche Ziele ein SAP-S/4HANA-Projekt verfolgt.

Vom idealen Projekt ...

Kapitel 3, »Das SAP-S/4HANA-Projekt: Wie es sein sollte«, beschreibt die Bedingungen, die gegeben sein müssen, damit ein SAP-S/4HANA-Projekt erfolgreich verläuft. Dazu wird die Activate-Methode – die Implementierungsmethode, die SAP selbst empfiehlt – kurz vorgestellt und beschrieben, warum ihr Einsatz sinnvoll ist. Anhand der einzelnen Phasen und Werkzeuge dieser Methode stellen wir Ihnen unser ideales Projekt sowie die einzelnen Phasen Discover, Prepare, Explore, Realize, Deploy und Run vor. In diesem Kapitel läuft alles wie am Schnürchen – ohne Finanzierungslücken, Streit mit der Fachabteilung um Ressourcen und sonstige Querschläger.

... zur Wirklichkeit

Kapitel 4, »Das SAP-S/4HANA-Projekt: Wie es tatsächlich ist«, stellt die wichtigsten Fallstricke in SAP-S/4HANA-Projekten vor. Auch hier orientieren wir uns an der SAP-Activate-Roadmap und zeigen, welche Versäumnisse und Rückschläge typisch für die einzelnen Projektphasen sind – von der Planung bis zu Go-live und Support.

Erfolgsfaktor Soft Skills

In **Kapitel 5, »Der unterschätzte Erfolgsfaktor: der Mensch«,** dreht sich alles um die wichtigste Ressource im Projekt. Wir zeigen, welche Eigenschaften und Kenntnisse Projektleiter*in und Projektteam mitbringen müssen, um in der komplexen und immer dynamischer werdenden Welt der Transformationsprojekte erfolgreich zu arbeiten. Sie erfahren, welche herausragende Rolle eine gute stakeholder-orientierte Kommunikation für den Projekterfolg spielt. Anhand von Beispielen aus dem Projektleben vermitteln wir Ihnen einfache und effektive Strategien, um auch schwierige Gespräche zu meistern. Sie lernen, was ein High-Performance-Team ausmacht, welche

Schwierigkeiten es hier geben kann und wie Sie damit umgehen. Wir sprechen auch Themen an, bei denen häufig lieber »weggeschaut« wird, z. B. wie Sie Anzeichen der Überforderung bei Ihrem Projektteam frühzeitig erkennen und dem aktiv entgegenwirken können. In Interviews mit Projektmitgliedern, sowohl firmeninternen als auch externen Mitarbeiter*innen, haben wir evaluiert, welche Hilfestellung sich die Beteiligten wünschen, welche Faktoren in ihren erfolgreichen Projekten präsent waren und welche Faktoren nicht oder nicht ausreichend bedacht wurden.

Kapitel 6, »Planung, Steuerung und Qualitätssicherung«, behandelt die Aktivitäten im Projekt, die in besonderem Maße strukturelles Vorgehen, Projektdisziplin und Realismus erfordern. Wir zeigen Ihnen in dem Kapitel auf, worauf Sie Ihre besondere Aufmerksamkeit legen sollten, ohne Sie dabei zu sehr in die theoretische Methodenwelt zu entführen, denn letztlich ist der Praxiserfolg entscheidend.

Kapitel 7, »Beispiele aus realen SAP-S/4HANA-Projekten«, beschreibt die Durchführung von SAP-S/4HANA-Projekten anhand unterschiedlicher Beispielunternehmen. Sie gewinnen wertvolle Einblicke, wie die Umsetzung in die Praxis gelungen ist und welche Schwierigkeiten und Herausforderungen damit verbunden waren. Zu guter Letzt haben wir noch einmal einige »Lessons Learned« aus unseren Projekten mit weltweitem Rollout zusammengetragen, die als Grundlage für Ihre zukünftigen Projekte dienen können.

Kapitel 8, »Externe Ressourcen – Fluch und Segen«, ist den externen Unterstützern unseres SAP-S/4HANA-Projekts gewidmet. Sie erfahren hier, in welchen Rollen externe Berater*innen gut aufgehoben sind und wo vielleicht eher nicht. Auch finden Sie hier Tipps, wie man richtige Partner findet und worauf bei der Besetzung zu achten ist. Zusätzlich gibt es einige Betrachtungen zu Offshore- oder Nearshore-Teams.

Kapitel 9, »Werkzeuge zur Projektunterstützung«, beschreibt einige wichtige Werkzeuge zur Unterstützung von SAP-S/4HANA-Projekten. Wir legen hier das Augenmerk nicht vordergründig auf Vollständigkeit oder Aktualität der Werkzeuge. Vielmehr geht es uns darum, die Werkzeuge, die in unseren Projekten am häufigsten benutzt werden (mussten), vorzustellen.

Kapitel 10, »12 Gebote für ein erfolgreiches SAP-Projekt«, ohne deren Beachtung jedes SAP-S/4HANA-Projekt zwangsläufig zum Scheitern verurteilt ist, werden am Ende des Buches zur Verfügung gestellt.

Im Anhang finden Sie ein **Glossar**, das die wichtigsten Begriffe, die wir in diesem Buch verwenden, erklärt. Das **Literaturverzeichnis** gibt Ihnen Anregungen für Ihre weitere Lektüre.

Achtung! Planung, Steuerung und Qualitätssicherung

Gut gemacht – von der Theorie zur Praxis im Projekt

Hilfe zur Hilfe von außen

Der Werkzeugkoffer für Ihr SAP-S/4HANA-Projekt

12 Gebote für SAP-S/4HANA-Projekte