

## INTERVIEW

# »Wir waren nie die Tekkies«

VON MARTIN SZELGRAD

CNT Management Consulting hat im vergangenen Jahr den Umsatz von 69 auf 80 Millionen Euro steigern können, im vierten Quartal gab es bereits mehr Neuprojekte mit Cloud-Anwendungen als »On-Premises«. CNT-Vorstand Andreas Dörner und Partner Michael Tschernko im Gespräch mit Report Plus über den Wandel im Beratungsgeschäft und strategisch wichtige Digitalisierungsprojekte rund um den neuen SAP-Standard in Unternehmen.

**(+) PLUS:** Sie haben Ihren Beratungsumsatz im vergangenen Jahr auf über 80 Mio. Euro hochgeschraubt: In welchen Branchen und Märkten sehen Sie die stärkste Nachfrage?

**Andreas Dörner:** Unsere stärksten Kunden sind Pharmaunternehmen in Deutschland und Österreich, der gesamte Life-Sciences-Bereich, aber auch Maschinen- und Anlagenbauer, die Bauwirtschaft und Industriekunden. In der Regel zählen Unternehmen ab einer Milliarde Euro Umsatz zu unseren Kunden. Wir dürfen dort langjährige Transformationsprojekte auf die neue Digitalisierungsplattform SAP S/4HANA begleiten. CNT ist in den letzten Jahren stark im Bereich von S/4HANA-Projekten gewachsen, das auch unser Kerngeschäft ausmacht. Hier betreuen wir große europäische Konzerne mit Headquarter in Deutschland oder in Österreich – diese befinden sich teilweise mitten in ihrer S/4HANA-Transformation. Dazu haben wir auch einige Projekte aus dem öffentlichen Bereich gewinnen können, wie etwa beim Verbund.

**(+) PLUS:** Wie ist über Österreich hinaus Ihre internationale Strategie?

**Dörner:** Gemäß unserer vor knapp zwei Jahren beschlossenen Unternehmensstrategie 2025 wollen wir in jenen Märkten, in denen wir vertreten sind, weiter stark wachsen. Das sind vor allem Deutschland und Österreich – rund die Hälfte unseres Umsatzes generieren wir in Österreich – aber auch die Schweiz, unsere Standorte in Italien, Belgien und in den USA. Viele internationale Projekte, darunter auch in Russland und in China, wickeln wir unter Zusteuern von Ressourcen aus Österreich ab.

**(+) PLUS:** Was macht aus Ihrer Sicht ein guter SAP-Berater und eine Beraterin – oder eine Beratungsorganisation aus?

**Dörner:** Ich denke, wichtig ist eine Kombination einer international orientierten Beratung, die nicht nur einen Standort, sondern das gesamte Unternehmen des Kunden einbezieht, und hohe Beratungsqualität. Die Strategie bei CNT ist, dass bei uns auch die Führungsebene mit allen Partnern im operativen Geschehen verankert ist. Ein guter SAP-Berater liefert erfolgreiche Projekte im Rahmen der geplanten Zeit und Kosten, mit denen die Kunden ihre Prozesse optimal abwickeln können. Genau dann gewinnen wir auch das Vertrauen, Folgeprojekte durchzuführen – wie zum Beispiel für Andritz. Wir begleiten das Industrieunternehmen durchgehend schon seit 20 Jahren.

**(+) PLUS:** Es wird immer wieder betont, dass IT-Dienstleister und Berater das Geschäft ihrer Unternehmenskunden bis in die Tiefe verstehen müssen – andernfalls wären keine guten Partnerschaften möglich. Ist das mit der zunehmenden Vernetzung und Komplexität von Geschäftsprozessen und IT auch in Zukunft noch machbar – gerade im Servizieren von Kunden in sehr unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen?

**Dörner:** Wir fokussieren uns klar auf Branchen, in denen wir bereits stark sind. Trotzdem steigt die Notwendigkeit zunehmend, die Geschäftsprozesse des Kunden zu verstehen. Gerade mit der neuen Generation von SAP-Software, mit der S/4HANA-Transformation, müssen wir es gemeinsam mit den Unternehmen schaffen, einfache und schnelle SAP-Prozesse zu gestalten. Damit ist es noch wichtiger geworden, den ein-

zelnen Unternehmensprozess gut zu kennen. Nur so kann einem Unternehmen klar sichtbar gemacht werden, wie es seine Prozesse mit Standardtools von SAP umsetzen kann.

Bei Cloudsoftware ist die Geschäftsprozess-Beratung und das Changemanagement ein immer stärkerer Teil unseres Jobs. Der Grund ist, dass wir bei der Software selbst immer weniger individualisieren, um nahe am Standard schnell und effizient Projekte abwickeln zu können.

**(+) PLUS:** SAP und die Cloud – das ist in den vergangenen Jahren offensichtlich zu einer natürlichen Verbindung gewachsen. Was steckt hinter Ihrer Überzeugung, gerade jetzt Cloud-Anwendungen zu forcieren?

**Michael Tschernko:** Die SAP-Cloud ist für alle Unternehmen geeignet, die ihre Lösungen skalieren und effizient arbeiten wollen. Wir sprechen aber auch Unternehmen an, die gar nicht die Zeit und Ressourcen haben, um länger dauernde, individuell entwickelte und auf den Einzelnen maßgeschneiderte SAP-Projekte durchzuziehen. Für diese eignet sich die Cloud.

**(+) PLUS:** Warum ist speziell die S/4HANA-Cloud die richtige Wahl für Digitalisierungsvorhaben?

**Tschernko:** Wir sehen, dass für die Kunden die Geschwindigkeit der Implementierung maßgebend ist. Natürlich ändert sich vielerorts auch das Geschäftsmodell für die Unternehmen. Die Kosten verschieben sich: Der Aufwand für Infrastruktur und Basisbetreuung nimmt ab, die Unternehmen können ihre IT-Mitarbeiter für andere Arbeiten einsetzen – diese handeln dann vielleicht nicht mehr den ganzen Tag Servicetickets

## INTERVIEW



Andreas Dörner (li.) ist Vorstand von CNT Management Consulting und führt gemeinsam mit Michael Tschernko (re. oben) und elf weiteren Partnern die internationalen Geschäfte des SAP-Spezialisten mit Hauptquartier in Wien.

ab, sondern können wieder direkt für ein Unternehmensziel arbeiten. Das kann dann die Arbeit an einem neuen Prozess sein oder die Standardisierung eines Teiles der IT.

Mit dem neuen ERP der HANA-Cloud verstärkt sich zudem das Thema Innovation in die Unternehmen. Sie bewegen sich damit schneller und bekommen aus dem System heraus Vorschläge für Prozessverbesserungen. Und das in einem kurzen Abstand: Zwei- bis viermal im Jahr können die Kunden von der Bandbreite profitieren, die vom Hersteller SAP ständig erneuert wird.

**(+) PLUS:** Wo stoßen Unternehmen beim Thema Digitalisierung an Grenzen? Wann sind Projekte am Ende des Tages eigentlich gescheitert?

**Dörner:** Das passiert aus meiner Sicht dann, wenn es Unternehmen nicht schaffen, ihr eigenes Geschäftsmodell entsprechend zu transformieren. SAP liefert die Plattform, aber die Digitalisierung von Abläufen wie etwa im Maschinenpark oder auf einer Baustelle müssen die Unternehmen schon selbst initiieren.

Unsere Kunden brauchen klar einen neuen Zugang, damit sie nicht von Digital Nati-

ves oder Technologieunternehmen aus anderen Branchen überholt werden. Wenn aber eine Maschine nicht mit einer IoT-Lösung verknüpft werden kann, weil es diese Schnittstelle am Gerät gar nicht gibt, stößt man ebenfalls an eine Grenze.

**(+) PLUS:** Können Unternehmen stets auch einen Nutzen aus der Digitalisierung ziehen? Wie ist Ihre Erfahrung hier in der jüngsten Zeit?

**Dörner:** Wir sehen, was in zwei Jahren Covid-Pandemie passiert ist – wie schnell sich Dinge geändert haben und wie wichtig digitale Prozesse im Geschäftsleben waren. Das betrifft unser eigenes Beratungsgeschäft ebenso wie das Business unserer Kunden. So hatten Unternehmen im Handel ohne eigenen Webshop oder anderen Formen der Digitalisierung große Probleme im Lockdown. SAP bringt über die reine Digitalisierung hinaus auch viele Möglichkeiten mit Einsatz von künstlicher Intelligenz, die – anders als bei den Hyperscalern – bereits tief in den Produkten selbst verankert ist.

Produkte und Services müssen künftig durchgehend aus Sicht der Kunden konzi-

piert werden. Wer das versteht, wird erfolgreich sein.

**Tschernko:** Die Digitalisierung hat in ihrem Facettenreichtum und Umfang überall Einzug gehalten – im Privaten ebenso wie im Geschäftsleben. Wie wir uns vernetzen, in welcher Weise wir interne und externe Teams, Partner und auch Kunden in digitalen Prozessen integrieren – diese Fragen bestimmen die Zukunft von Unternehmen.

**Dörner:** Und es betrifft auch nicht mehr nur das Thema Digitalisierung. Wir hatten zum Beispiel früher im Finanzbereich klassisch die eine einfache technische Anbindung von Kontoauszügen. Heute setzen SAP-Prozesse darüber hinaus auch auf den intelligenten Ausgleich, in dem das System bereits automatisch die Kosten mit dem Bankauszug abgleicht. Andere KI-gestützte Prozesse sind das automatische Einbuchen von Rechnungen oder die Verwaltung und der Versand von Bestellungen – ohne dass manuell nachgearbeitet werden müsste. Es geht nun darum, möglichst viele Prozesse intelligent abzuwickeln.

## INTERVIEW

ZUM  
UNTERNEHMEN

➤ Die SAP-Beratungsgesellschaft CNT Management Consulting AG wurde 1999 in Wien gegründet und betreut derzeit mit über 300 Berater\*innen an den Standorten Wien, Linz, Innsbruck, Bozen, München, Mainz, Hasselt, Zürich, Atlanta und São Paulo Unternehmen in allen Bereichen der Digitalisierung und SAP-Integration. Das Unternehmen zählt mit über 80 Mio. Euro Umsatz (2021) zu den Marktführern für SAP-Beratung in Österreich und peilt in den nächsten Jahren weiteres Umsatz- und Mitarbeiter\*innenwachstum an.



Dörner und Tschernko setzen bei der Transformation von SAP-Umgebungen in die S/4HANA-Welt auf eine »Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit den Unternehmen«, wie sie betonen.

**Dörner:** Früher waren unsere Ansprechpartner meist ausschließlich in den IT-Abteilungen der Unternehmen. Mittlerweile haben wir es in unserer Vertriebsarbeit vorwiegend mit den Fachabteilungen zu tun – je mehr Cloud-Software zum Einsatz kommt, desto stärker ist dieser Wandel. So wird eine Entscheidung für die cloudbasierte Procurement-Lösung SAP Ariba meist nicht von der IT getroffen. Wesentlich sind vielmehr die Prozesse der Fachabteilung für den Einkauf. Ähnlich ist es im Servicebereich. Wir sehen diese Veränderung künftig auch bei ERP-Projekten der Abteilungen Operations, Produktion und Rechnungswesen der Unternehmen. Der IT-Leiter verantwortet als »Enabler« weiterhin die Integration der SAP-Software mit der Unternehmens-IT. Entwickelt wird SAP-Software aber nicht mehr im eigenen Haus. Damit ist die IT-Abteilung künftig mehr in einer Integrationsrolle als in einer Führungsrolle bei Projekten.

**Tschernko:** Die Arbeit des CIO und der IT-Organisationen entwickelt sich mehr in Richtung IT-Architektur. Man sucht nicht nur eine passende Infrastruktur oder den Hosting-Partner aus, sondern arbeitet an der Roadmap der IT für die nächsten Jahre. Welche Prozesse kommen aus dem Fachbereich, und wann werden diese technisch umgesetzt? Es geht hier auch um ein Verständnis, wie Systeme besser miteinander kommunizieren und vielleicht externe Partner und Dienstleister prozesstechnisch besser angebunden werden.

**(+) PLUS:** In welcher Weise hat sich damit auch Ihre Arbeit verändert?

**Tschernko:** Wir haben in unserem Tagesgeschäft wesentlich häufiger das Thema Prozessarchitektur. Dabei versuchen wir nicht nur Prozesse einzeln zu betrachten, sondern Abläufe »end-to-end« zu denken – zum Beispiel über den Tellerrand eines Vertriebs-

prozesses hinaus in den Servicebereich beim Kunden. Das Wissen der Berater ist jedenfalls breiter geworden. Das erfordert auch die Cloud, in der Prozesse anders zu lesen sind und die viele »Best Practices« ermöglicht. Für unsere Mitarbeiter ist es auf jeden Fall noch spannender geworden. Man recherchiert sicherlich noch mehr, führt viele Gespräche und kann sehr aktiv zum Unternehmenserfolg des Kunden beitragen.

**Dörner:** Es ist für uns auch leichter geworden, was sicherlich ein Geheimnis unseres Erfolgs ist: Mit unserem Prozessverständnis ist für CNT immer schon die Beratung der Fachabteilung im Vordergrund gestanden. Wir waren – obwohl wir natürlich auch mit dem IT-Leiter gesprochen hatten –, kritisch gesehen nie die »Tekkies«. Die IT-Abteilung hatte jeweils ihre technischen Partner. Es hat uns jetzt in die Karten gespielt, dass in den Unternehmen die Prozessberatung in Verbindung mit der SAP-Beratung in den Mittelpunkt gerückt ist. Das macht es aus meiner Sicht für uns leichter, Projekte zu gewinnen.

**(+) PLUS:** Wie differenzieren Sie sich von den großen, internationalen Managementberatungen, die ebenfalls stark auf SAP-Geschäft setzen?

**Dörner:** In der Regel wollen Unternehmenskunden mit einem Partner auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Für eine Accenture, EY oder Deloitte ist selbst ein Großunternehmen in Österreich wie beispielsweise die OMV eigentlich klein – die besten SAP-Berater werden dort eher zu den noch größeren Projekten der multinationalen Ölkonzerne geschickt. Wir bringen nicht brutal Offshore-Ressourcen in Projekte ein, über die man im Nachhinein vielleicht unglücklich ist. Unsere Kunden wollen das gleiche Serviceangebot, das von den Großen geboten wird, aber auf Augenhöhe und mit Ansprechpartnern und Ressourcen, die verlässlich bleiben. ■