

Tipps zur Transformation

„Change-Management ist ein kritischer Erfolgsfaktor“

Eine S/4HANA-Transformation verändert Abläufe, Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Welche Herausforderungen damit einhergehen und wie aktives Change-Management dabei hilft, Fallstricke zu umgehen, beantwortet Christine Grimm, DSAG-Fachvorständin Transformation, im blaupause-Interview.

Das Gespräch führte Julia Theis, blaupause-Redaktion

Frau Grimm, warum ist eine S/4HANA-Transformation für mittelständische Unternehmen herausfordernd?

Christine Grimm: Mittelständische Unternehmen investieren teilweise noch zu wenig in ganzheitliche Transformation, Innovationen und Kulturwandel – sowohl personell als auch monetär. Viele von ihnen scheuen auch die hohen Investitionen in Technologie. Gleichzeitig sind aber die SAP-Roadmaps zum Teil unklar und das SAP-Portfolio ist verwirrend. Die Kunden fühlen sich schnell überfordert. Die Welt ist heute hybrid, da ist die Schwarz-weiß-Zeichnung von SAP zwischen On-Premise und Cloud teilweise nicht hilfreich.

Wieso fehlt das Bewusstsein für die Potenziale?

Vielen Unternehmen ist nicht klar, warum sie so viel Geld in ein Transformationsprojekt investieren sollen. Sie haben jahrelang Geld ausgegeben, um ein kundenindividuelles System aufzubauen, und jetzt sollen sie erneut sehr viel Geld in die Hand nehmen. SAP und deren Partner sollten daher die Potenziale einer gesamtheitlichen S/4HANA-Transformation stärker hervorheben und mit den Kundenunternehmen ihre Herausforderungen diskutieren. Der maßgebliche Nutzen eines S/4HANA-Ecosystems, der in dem angepassten effizienten Prozessmodell, in der Geschwindigkeit und in den Innovationspotenzialen liegt, kann für Kundenunternehmen transparenter und greifbarer dargestellt werden. SAP und DSAG müssen dabei unterstützen, die Kompetenz und die Vision für ein intelligentes und im Optimalfall noch nachhaltiges Unternehmen greifbar aufzuzeigen.

Welche Fallstricke gibt es in diesen Projekten und was können Anwenderinnen und Anwender dagegen tun?

Zum einen müssen die Stakeholder ins Boot geholt werden. Es braucht ein klares Commitment des Top-Managements. Gleichzeitig werden Menschen benötigt, die die neuen Technologien und das Zusammenspiel verschiedenster Lösungen verstehen. Hier müssen die Unternehmen ihre Mitarbeitenden von Anfang an ausbilden und mitnehmen. Ein gutes Change-Management ist ein kritischer Erfolgsfaktor. Zudem müssen die Vision und das Ziel für alle Beteiligten klar und nachvollziehbar sein, auf das dann alle Beteiligten hinarbeiten.

Was sollten Unternehmen beim Change-Management während einer SAP-Transformation unbedingt beachten?

Sie müssen den Mut und den Willen für Veränderung haben – diese Veränderung „aushalten“ zu können und bei den Zielen zu bleiben, über alle Stakeholder und Bereiche hinweg. Das hört sich einfach an, erfordert aber eine klare Vision. Das bedeutet, auch Unternehmen müssen sich dem Kulturwandel stellen, der mit dem veränderten Arbeiten und dem Miteinander entsteht. Kontinuierliches Lernen und Ent-Lernen muss gefördert und gefordert werden, das Wissen über die Möglichkeiten einer hybriden Welt und deren Herausforderungen entwickelt und verankert werden. Nur so kann die Veränderung nachhaltig und kontinuierlich umgesetzt und können Potenziale realisiert werden. Die Transformation wird von Menschen gemacht, und die sollten im Mittelpunkt stehen. Die DSAG möchte diesen Transformationsprozess in den Unternehmen anregen, begleiten und unterstützen.

Wie unterstützt die DSAG auf diesem Weg?

Zum einen mit dem Ressort Transformation. In diesem beschäftigen wir uns mit den Herausforderungen der ganzheitlichen Transformation, dem Change-Management und dem kontinuierlichen Wandel, der mit dem Umstieg auf ein S/4HANA-Ecosystem, Cloud und weitere digitale Technologien einhergeht. Zum anderen haben wir, um das Thema ganzheitlich zu betrachten, drei Fokusgruppen aus dem früheren Arbeitskreis S/4HANA herausgebildet: Die erste Fokusgruppe bezieht sich auf die Phase vor einem Projekt, die zweite beschäftigt sich mit den Herausforderungen in und rund um ein Projekt und die dritte bezieht sich auf die kontinuierliche Transformation nach der Projektphase, sozusagen die „Grow-the-Value“-Phase.

Vielen Dank für das Gespräch!



S/4HANA-Fokusgruppen

- S/4HANA Pre-Transformation
- S/4HANA Transform
- S/4HANA Safeguard & Optimize