

Ein globaler Konzern stellte sein SAP-System für 15.000 Anwendende um



Faktenbox

- Branche: Chemie
- Betroffene Mitarbeitende: 15.000
- Transformationsansatz: Selective Data Transformation



Ausgangssituation

Im konkreten Fall war bereits ein globales SAP ERP ECC System in der aktuellen Version implementiert. Dieses System war globaler Dreh- und Angelpunkt der Wertschöpfung des Konzerns und vereinigte den Großteil der Logistik-, Vertriebs-, Controlling- und Finanzprozesse in einem System. Für mehr als 15.000 Anwendende weltweit bildete das System einen integralen Bestandteil der täglichen Arbeit. Ein Transformationsprogramm zur Einführung eines SAP S/4HANA-Systems mit der Optimierung und Harmonisierung relevanter Geschäftsprozesse, insbesondere im Bereich Finanzen und Controlling sollte aufgesetzt werden.

Herausforderungen

Zentrale Herausforderung im Projekt war es, dass eine mehr als 15.000 Anwendende umfassende Gemeinschaft aus insgesamt 44 Ländern weltweit über verschiedenste Veränderungen unterschiedlicher Größe informiert werden mussten, die aufgrund der teils sehr hohen Heterogenität nicht für alle in den gleichen Ausmaßen relevant waren. Parallel dazu wurde die Organisation bereits mit einer Vielzahl anderer Projekte konfrontiert, die den Großteil der Mitarbeitenden im Konzern betrafen (bspw. das Ausgliedern ganzer Produktparten in separate Unternehmen). Auch der angestrebte Zeitplan der S/4HANA Einführung führte bei vielen betroffenen Gruppen zu ernsthaften Bedenken angesichts des hohen anstehenden Arbeitsanfalls.

Ein globaler Konzern stellte sein SAP-System für 15.000 Anwendende um

Vorgehensweise

Die Grundlage bildete eine umfassende Analyse des Programms selbst sowie der bis dahin schon bekannten konkreten Veränderungen im System und in Prozessen. Teil dieser Analyse war ebenfalls eine umfangreiche Untersuchung der globalen betroffenen Anspruchsgruppen, ihrer hierarchischen Struktur und ihrer Beziehung zueinander.

Darüber hinaus war eine weitere Säule ein intensiver Austausch mit anderen strategischen Projekten innerhalb des Konzerns, um einerseits Abhängigkeiten aufzudecken, andererseits aber auch im Rahmen von gemeinsamen Gesprächen und Arbeitsterminen Kernbotschaften der einzelnen Initiativen festzuhalten und diese mit möglichen Kernbotschaften der S/4HANA Einführung zu verknüpfen.

Um insbesondere der Internationalität Rechnung zu tragen, war der Aufbau eines globalen Netzwerks mit mehreren Hundert Freiwilligen aus allen Regionen weltweit ein weiterer zentraler Baustein.

In Bezug auf die Kommunikationsstrategie bildeten zunächst zentral formulierte und - mit wichtigen Anspruchsgruppen im Konzern - abgestimmte Kernbotschaften, die insbesondere von der Sponsorin des Programms auf Vorstandsebene mitgetragen wurden, die Grundlage, um konsistente Kommunikationsmaterialien zu erstellen, die auch alle wichtigen Akteure mittragen können. Darüber hinaus war der Aufbau einer virtuellen Plattform im konzerninternen sozialen Netzwerk eine weitere wichtige Säule der Kommunikationsstrategie.

Erfolgsfaktoren

- Die Strategie für das Veränderungsmanagement wurde langfristig angelegt. Kernziele waren einerseits die programmphasenübergreifenden Grundlagen für das Veränderungsmanagement zu legen und vorzubauen (bspw. das Programm und den Zeitplan global zunächst flächendeckend bekannt zu machen und erste Bedenken auszuräumen). Andererseits aber auch konkrete Termine, in denen weitreichende Änderungen im System vorgenommen wurden, durch professionelles Veränderungsmanagement zu begleiten, um eine positive Reputation für das Gesamtvorhaben aufzubauen.
- Mit Hilfe dieser Strategie konnte ein effektives Change Management aufgebaut werden, so dass eine nachhaltige Umsetzung der Harmonisierungsmaßnahmen im Unternehmen erfolgen konnte.

