

Ramp-Up von Change Prozessen und Schaffen von Dringlichkeit bei einem mittelständischen Branchenführer im Bereich Healthcare



Faktenbox

- Branche: Healthcare / Zahnmedizin
- Betroffene Mitarbeitende: 3.600
- Transformationsansatz: Selective Data Transformation



Ausgangssituation

Ein international tätiges, mittelständisches Unternehmen und Spezialist im Bereich Zahnmedizin mit zahlreichen, internationalen Produktions- und Vertriebsstandorten initiierte die Transformation zu SAP S/4HANA. Dies geschah als strategische Maßnahme zur Vereinheitlichung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse. Das langfristige Ziel: die Entwicklung zu einem „Intelligent Enterprise“. Bereits im Vorfeld der S/4HANA Transformation wurde eine globale Prozessorganisation gestartet, um Prozesse zu harmonisieren und als Blaupause für die anstehende Digitalisierung in S/4HANA zu dienen.

Herausforderungen

Das ambitionierte S/4HANA Vorhaben sah sich bereits in der Vorbereitungsphase mit größeren Herausforderungen konfrontiert, darunter die Parallelität von verschiedenen Projekten und daraus folgend Ressourcenengpässen und Verschiebungen des Hauptprojekts. Diese Faktoren führten dazu, dass die Dringlichkeit und Notwendigkeit der S/4HANA Transformation in den Hintergrund rückte. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, kam es darauf an, Bewusstsein für die Transformation zu schaffen und das Commitment der Stakeholder sicherzustellen. Gleichzeitig waren die globale Prozessorganisation und die Besetzung zentraler Rollen noch nicht final abgeschlossen.

Ramp-Up von Change Prozessen und Schaffen von Dringlichkeit bei einem mittelständischen Branchenführer im Bereich Healthcare

Vorgehensweise

Um die Change-Management-Herausforderungen anzugehen, führten wir eine umfassende Change-Analyse durch. Die Ergebnisse bildeten die Grundlage für die Entwicklung einer überzeugenden Change Story für die S/4HANA- und Prozesstransformation. Darüber hinaus ermöglichte die Entwicklung einer Change Network Map relevante Rollen und Stakeholder als Treiber für den Wandel zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zur effektiven Einbindung dieser zu entwickeln.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurde das Change Management Office implementiert, um die Veränderungsprozesse schon frühzeitig zu steuern. Eine globale „Awareness Tour“ durch 24 internationale Standorte wurde gestartet, um diese und die neue Prozessorganisation optimal auf das Transformationsprogramm vorzubereiten. Diese Roadshow diente nicht nur dem Schaffen von Bewusstsein. Sie diente auch der Erkenntnis der Dringlichkeit sowie zur Orientierung und ermöglichte die frühzeitige Einbindung der Standorte, um spezifische lokale Anforderungen und Herausforderungen nachvollziehbarer zu machen. Obwohl sich das Projekt noch in der Vorbereitungsphase befand, wurde eine zentrale Kommunikationsplattform eingerichtet, um nach dem „Pull-Prinzip“ interessierte Führungskräfte und Mitarbeitende kontinuierlich über den Fortschritt des Projekts zu informieren. Außerdem konnte so sichergestellt werden, dass alle relevanten Interessengruppen stets auf dem neuesten Stand waren und die jeweils aktuellen Anforderungen des Projekts in den Fokus der handelnden Personen rückten.

Erfolgsfaktoren

- Durch eine strukturierte Change-Initiation und gezielte Ramp-Up-Maßnahmen wurde Bewusstsein und ein Gefühl von Dringlichkeit für die S/4HANA Transformation geschaffen, um das zuvor entstandene Momentum trotz der mehrfachen Projektverschiebungen aufrecht zu erhalten.
- Das Commitment zentraler Entscheider und Stakeholder wurde sichergestellt, wodurch eine hohe Akzeptanz und Unterstützung für das Transformationsprojekt erreicht wurde.
- Die globale Awareness Tour trug maßgeblich dazu bei, internationale Standorte und die globale Prozessorganisation optimal auf das Transformationsprogramm vorzubereiten, notwendige Ressourcen für das Projekt zu sichern und ein gemeinsames Verständnis für die Herausforderungen zu schaffen.

