

**WHITE PAPER**

# **CHANGE MANAGEMENT IN S/4HANA-TRANSFORMATIONEN**

DIE MENSCHEN IM MITTELPUNKT



**.CPC**



**„Für eine erfolgreiche Transformation auf S/4HANA sind die User Risiko und Erfolgsfaktor zugleich. CPC CH/4NGE stellt daher den Menschen in den Mittelpunkt.“**

Tobias Hübner, Manager bei CPC

# Change Management in S/4HANA-Transformationen

## EINLEITUNG

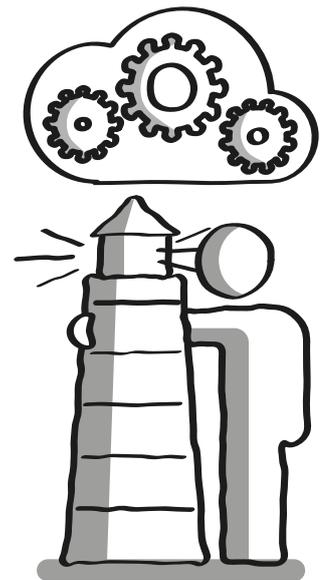
**Oft genug scheitern große technische Projekte, weil der Mensch in seiner Bedeutung für die Umsetzung außen vor gelassen wird. Dabei spielt er eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, tägliche Verhaltensroutinen zu verändern, weil beispielsweise ein neues System implementiert wird.**

Eines dieser Projekte gewinnt in den nächsten Jahren bei einer Vielzahl an Unternehmen an Bedeutung. Es handelt sich um die S/4HANA-Transformation, die nicht nur kostspielig und langwierig ist, sondern auch einer Operation am offenen Herzen im Unternehmen gleichkommt. Für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation ist sie allerdings von enormer Wichtigkeit.

**Wie kann man also mit Blick auf den kritischen Erfolgsfaktor „Mensch“ von Anfang an sicherstellen, dass dieses Mammutvorhaben zum Leuchtturm-Projekt wird?**

Im Folgenden haben wir uns dieser Frage angenommen und unsere Erfahrungen und Best Practices aus mehr als 25 Jahren Change Management zusammengetragen. Dabei konzentrieren wir uns auf S/4HANA-Transformationen und zeigen auf, welche Herausforderungen sich zu welchem Zeitpunkt als kritisch erweisen. Anschließend werden konkrete Lösungsvorschläge und praxisnahe Tipps für eine erfolgreiche Umsetzung diskutiert.

Schließlich stellen wir **CPC CH/4NGE** als integriertes und skalierbares Rahmenwerk für Change Management in S/4HANA Projekten vor – dieses orientiert sich an den typischen Phasen des Activate Modells von SAP. Über sechs eng verzahnte Change Management Streams stellen wir sicher, dass alle kritischen Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.



# CH/4NGE

# Was ist S/4HANA?

**S** simple  
**4** generation  
**HANA**  
high performance analytic appliance

„Enterprise-Resource-Planning-Systeme“ – kurz ERP-Systeme – bilden heutzutage das Rückgrat der Unternehmens-IT. Sie werden als zentrale Drehscheibe für Daten zur einheitlichen Planung, Steuerung und Dokumentation der Wertschöpfungskette eines Unternehmens verwendet. Als führender Anbieter von ERP-Lösungen zählt SAP tausende Unternehmen zu seinen langjährigen Kunden.

Die Antwort von SAP auf die Herausforderung, ERP-Systeme zukunftsfähig zu gestalten, ist S/4HANA. Als neueste Generation verspricht S/4HANA die Geschäftsprozesse der Kunden mit Hilfe künstlicher Intelligenz zu transformieren und zu automatisieren. Dabei steht das „S“ für „Simple“, „4“ für die vierte Produktgeneration und „HANA“ ist der Name der Datenbanktechnologie „High Performance Analytic Appliance“, auf der das System basiert.

## WELCHE VORTEILE BRINGT S/4HANA MIT SICH?

### ALLE VORTEILE VON S/4HANA AUF EINEN BLICK

Als Echtzeit-ERP-Suite setzt S/4HANA vollständig auf der leistungsstarken In-Memory-Plattform SAP HANA auf. Sie bietet eine deutliche Vereinfachung des Datenmodells und zahlreiche Innovationen durch die Cloud-Plattform SAP HANA. Die rollenbasierte SAP Fiori-Oberfläche ermöglicht eine besonders benutzerfreundliche und intuitive Bedienung.

**1**

Branchenspezifische, durchgängige und automatisierte Best-Practice Geschäftsprozesse

**2**

Modernes User Interface mit rollenbasierten Benutzerschnittstellen auf mehreren Geräten

**3**

Erfassung und Verarbeitung von Daten und Self-Service Reporting in Echtzeit

**4**

Zugang zu neuen Technologien wie KI, IoT und maschinelles Lernen für z.B. Geschäftsprognosen und Szenariosimulation und als Basis für digitale Geschäftsmodelle

**5**

Erhöhte Transparenz durch harmonisierte Stammdaten aus einer Quelle

**6**

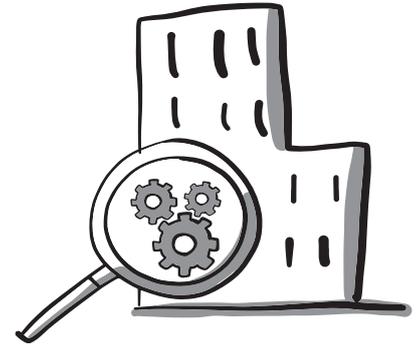
Leistungssteigerung durch die HANA-Datenbank (In-Memory-Speicher)

**7**

Standardisierung und Komplexitätsreduktion in der IT-Systemlandschaft

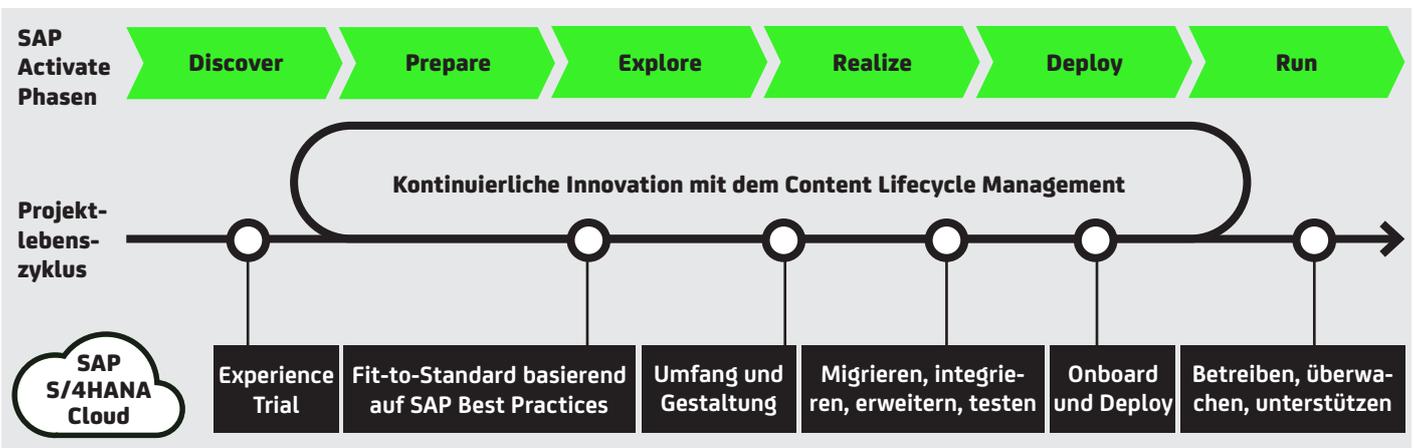
S/4HANA bildet also die Basis für Digitalisierung und eröffnet das Erschließen zukünftiger Geschäftsmodelle. Dabei gewinnen insbesondere zukunftsorientierte Technologien wie Embedded Analytics, Fiori-Apps und künstliche Intelligenz an Bedeutung.

Anders als bei einfachen Systemupgrades bietet die S/4HANA-Transformation vielen Unternehmen die Chance, die Standardisierung und Harmonisierung von historisch gewachsenen Prozessen und Systemlandschaften anzugehen und damit weitere Effizienzen zu heben.



# Das SAP Activate Modell

Um SAP Lösungen und insbesondere S/4HANA-Transformationen strukturiert und effizient zu durchzuführen, hat SAP ein eigenes Framework entwickelt: SAP Activate. Danach lässt sich die Transformation in die sechs Phasen „Discover“, „Prepare“, „Explore“, „Realize“, „Deploy“ und „Run“ einteilen.



Im Folgenden werden diese sechs Phasen kurz erläutert, um die Herausforderungen im Change Management von S/4HANA-Transformationen zu verstehen.

## DISCOVER

Die Discover-Phase zielt darauf ab eine solide Entscheidung hinsichtlich der zukünftigen Digitalstrategie des Unternehmens und damit der neuen Möglichkeiten, die S/4HANA dem Unternehmen in dieser Hinsicht bietet, zu treffen. Im ersten Schritt wird der künftige Business Value der HANA Datenbank und der Business Suite S/4HANA identifiziert und bewertet. Das heißt aktuelle sowie zukünftige Einsatzmöglichkeiten des Systems werden evaluiert und der daraus mögliche entstehende Mehrwert identi-

ziert. Hierbei werden neben möglichen Potenzialen durch die Anwendung von durchgängigen End-to-end-Prozessen auch innovative Zukunftsthemen wie beispielsweise Internet of Things (IoT), Big Data/Smart Data oder Omnichannel-Geschäftsmodelle bewertet. Zur Entwicklung einer geeigneten Implementierungsstrategie werden Test-/Sandbox-Systeme aufgesetzt. Mögliche Implementierungsszenarien werden hier simuliert: Ob die Umstellung auf Basis eines Greenfield-, Brownfield- oder Hybrid-Ansatzes erfolgt, hängt dabei unter anderem von den vorherrschenden technischen Rahmenbedingungen des vorhandenen ERP-Systems ab (die sogenannte S/4HANA Readiness).



**Greenfield**  
New Implementation

- Start mit einem leeren SAP-System, Daten werden neu gepflegt
- Alles neu erfinden, Geschäftsanforderungen einbeziehen
- Alle Prozesse an das neue System anpassen, z.B. zur Nutzung der SAP Best Practices



**Hybrid**  
Landscape Transformation

- Selektive Daten Transformation zur Nutzung von historischen Daten und Konfigurationen – auch nach Zeitscheiben und aus unterschiedlichen Systemen
- Beseitigung von Daten-Altlasten, schon vor der Migration



**Brownfield**  
System Conversion

- Technisches Update eines bestehenden SAP-Systems auf S/4
- Gleiches SAP R/3-System läuft auf SAP S/4HANA-Technologie
- Alte Daten und Konfigurationen werden übernommen

## PREPARE

Die Prepare-Phase dient der Projektvorbereitung und Projektsetup. Die zuvor getroffenen Entscheidungen werden konsolidiert und in Teilen hier bereits umgesetzt. Dazu zählt die Durchführung eines Prototypprojekts, um die technisch-funktionale Machbarkeit zu testen und den relevanten Stakeholdern den „Look & Feel“ der Technologie sowie neuer Funktionalitäten aufzuzeigen. Das erste Quality Gate ist die Auswahl einer passenden Methodik, die die Planung des angestrebten Implementierungsszenarios ermöglicht. Ist dieser Grundstein gelegt, wird das Projekt unter eingehender Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen aufgesetzt: Ressourcen werden geplant, das Projektteam aufgestellt, notwendige Lernbedarfe des Projektteams gedeckt und ein klarer Scope der Systemumstellung entsprechend der vorhandenen Geschäftsprozesse formuliert. Falls bislang noch nicht geschehen, wird am vorhandenen SAP ERP System ein SAP S/4HANA Readiness Check durchgeführt. Diese Evaluierung gibt einen ersten Überblick darüber, welche Aspekte im Rahmen der Transformation zu beachten sind und welche Änderungen im Rahmen der Simplification List von Relevanz sind.

Modul	ID	750	Go
Accounting	S11_FU_CO	S4FN - Simulationen: Hersteller in Controlling	CO -
Accounting	S14_AREC_MG_FJ_BUEH	S4FN - Authority Concept for Supplier Invoice	CO -
Accounting	S15_FU_JABC_OB	S4FN - Credit Management	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - SAP simplified sales models	CR -
Accounting	S15_FU_FEM	S4FN - Internal Rules and New Core Functionality	CR -
Accounting	S15_FU_General	S4FN - REPLACED TRANSACTION CODES AND PROGRAMS IN FSC	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Simplified Product Master Type	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Vendor evaluation based on LBS	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Material Number Item Implementation	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Credit Management	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - JCOPE: Vendor Accounting (JVA)	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Quality Management: Transaction Reversal (QRS)	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Commerce in Universal Journal	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Draw Bills Entry	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Output Management: Substitution in Purchase Order	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Material ID Integration	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - FORM APPLICATIONS FOR BUETO OR WORK OFFERINGS	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Manage by Product Sales and Services Goods Manager	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Business Case Internal Sales Requirement	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - PPS: SAP A Reports	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Integration by Internal Sales or Sales Channel Expansion M...	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Object-oriented Test Code	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Social Intelligence	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Custom Fields	CR -
Accounting	S15_FU_SAPBWS	S4FN - Support Collaboration MESS	CR -

Über die Simplification List bekommen Sie einen Überblick über die Änderungen und Neuerungen, welche sich durch die Umstellung von SAP ERP auf S/4HANA ergeben. Man kann sie als eine Art Nachschlagewerk verstehen, um zu prüfen ob Transaktionen, Modifikationen, Custom Code usw. noch (genauso) funktionieren. Sie bietet Input für die Projektplanung, Aufwandsschätzung, aber eben auch einen Überblick für die S/4HANA-Anwenderunternehmen, was für Sie mit dem neuen Update einhergeht.

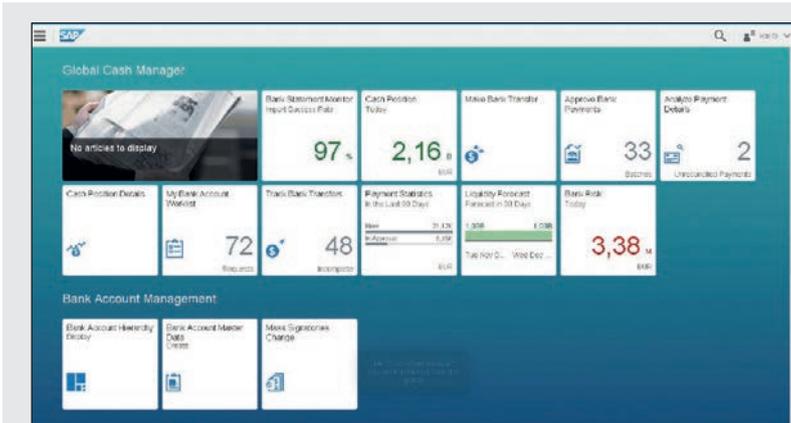
## EXPLORE

Wie der Name schon verrät, startet in der Explore-Phase die Erkundung des künftigen Zielbilds, dies beinhaltet u. a. die Konkretisierung der Zielorganisation sowie künftiger Rollen und Prozesse. Die notwendigen Arbeitspakete werden definiert. Mit oft nicht geringem Aufwand müssen alle Stamm- und ein Großteil der Bewegungsdaten von den betroffenen Business Usern bereinigt, korrigiert und für die Umstellung aufbereitet werden. So genannte „Fit (to Standard)“ und „Gap-Analysis Workshops“ werden durchgeführt, um die SAP Best Practices sowie Standard Business Prozesse kennenzulernen und die Lücke zu den bestehenden Prozessen aufzudecken. Im S/4HANA Kontext spricht man dabei von End-to-End Prozessen, beispielsweise „order-to-cash“ oder „procure-to-pay“, weil SAP ERP Systeme wie S/4HANA sie ganzheitlich entlang der Wertschöpfungskette abbildet. Ziel der Workshops ist es, unternehmensspezifische Lücken zum SAP Standard zu identifizieren und die Ziellösung inklusive notwendiger Delta-Anforderungen zu dokumentieren. In diesem Zusammenhang werden unternehmenseigene Prozessentwicklungen gescannt und priorisiert: Welche Eigenentwicklungen (in der Regel die so genannte Z-Transaktionen) sollen übernommen werden? Welche müssen angepasst werden? Welche sind überholt bzw. werden nicht mehr genutzt und können ein für alle Mal bereinigt werden?

## REALIZE

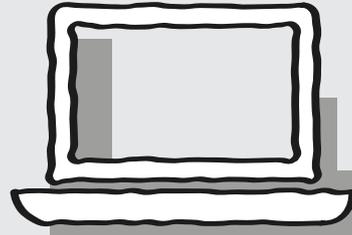
In der Realize-Phase startet die eigentliche Systemimplementierung. Planungen und Vorarbeiten sind abgeschlossen, die Transformation nimmt Gestalt an. Die funktionalen und sicherheitsbezogenen Systemänderungen und -konfigurationen, die man im Rahmen der Fit-Gap-Analyse festgehalten hat, werden jetzt umgesetzt. In Abhängigkeit von der individuellen Nutzerrolle in der Organisation und den notwendigen SAP Berechtigungen werden die entsprechenden SAP Fiori Interfaces aufgesetzt. Im sogenannten Integration Stream werden die relevanten Schnittstellen





### Beispielhaftes Fiori Interface

Quelle: [https://blogs.sap.com/wp-content/uploads/2016/05/flp\\_950858.gif](https://blogs.sap.com/wp-content/uploads/2016/05/flp_950858.gif)



zu anderen Systemen implementiert. Viele dieser Aktivitäten laufen parallel, um die Migration in einer hohen Qualität und Geschwindigkeit sicherzustellen. Eine enge Koordination und effektives Risiko Management sind notwendig, um Fehlern vorzubeugen, wenn es zum Cutover, dem eigentlichen GoLive, kommt. Für den Fall, dass etwas Schwerwiegendes schiefgeht, wird ein Rollback-Plan erstellt, um größere Schäden zu vermeiden.

### DEPLOY

In der Deploy-Phase sind die notwendigen Implementierungsaktivitäten abgeschlossen. Die Systemintegration wurde geprüft und die Cutover-„Generalprobe“ wurde durchgeführt. Finale Masterdaten werden verifiziert und schließlich migriert. Diese Phase bringt unvermeidbare Downtimes des Produktivsystems von einigen Stunden mit sich und muss daher gerade in global agierenden Unternehmen über verschiedene Zeitzonen hinweg sorgfältig geplant werden. Die User-Akzeptanz, sowie Rollen und Berechtigungen werden final getestet, um sicherzustellen, dass über die Organisation hinweg jeder User seine Funktion reibungslos weiter ausüben kann. Pünktlich zum Go-Live des S/4HANA Produktivsystems sind alle Daten tagesaktuell und die Supportorganisation vorbereitet für die Hypercare-Phase.

### RUN

In der Run-Phase ist das neue S/4HANA Produktivsystem bereits live und die operative Nutzung des Systems startet. User und Support pendeln sich ein, kleinere Fehler oder Instabilitäten in der Lösung werden ausgebessert. Im Idealfall wird die Business Suite über die nächsten Jahre kontinuierlich und systematisch weiterentwickelt, sodass permanent neue technologische Möglichkeiten entdeckt und implementiert werden können. Sind diese restlichen Projektaktivitäten abgeschlossen, wird die Transformation als solche offiziell abgeschlossen. Mithilfe von Workshops werden wichtige Lernerfahrungen für zukünftige Projekte definiert und festgehalten. Alle Aufgaben – nun weitestgehend im IT Betriebs- und Supportbereich verankert – werden an die zuvor definierten Verantwortlichen übergeben.

# Change Management x S/4HANA



**„Der Umstieg auf SAP S/4HANA ist mehr als eine technologische Kerntransformation. Es handelt sich um eine echte Neuausrichtung des Unternehmens.“**

Christian Klein, CEO der SAP SE

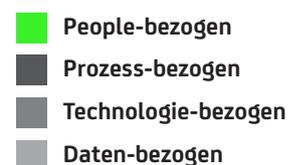
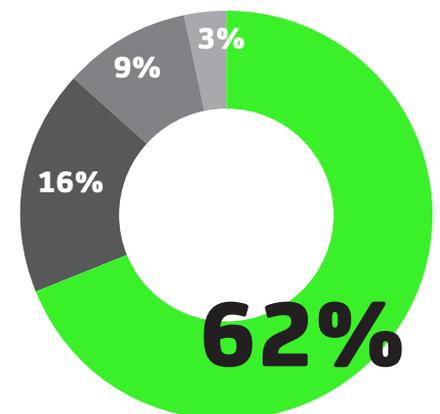
## WARUM IST CHANGE MANAGEMENT NOTWENDIG?

**Bei der Umstellung auf S/4HANA verfolgen Unternehmen das übergeordnete Ziel, die digitale Transformation gesamtheitlich voranzutreiben und damit die Basis für neue digitale Geschäftsmodelle zu legen. Außerdem sollen Entscheidungsprozesse auf Basis von Big Data und künstlicher Intelligenz (KI) verbessert, das Business modernisiert und die Zukunftssicherheit des Unternehmens gewährleistet werden. Die Praxis zeigt: Die Umstellung auf S/4HANA ist sehr selten ein reines IT-Projekt.**

Denn sie berührt gleichermaßen Unternehmensprozesse, die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und die Unternehmenskultur. Nicht umsonst spricht Christian Klein, CEO der SAP SE, beim Umstieg auf S/4HANA von „einer echten Neuausrichtung des Unternehmens“. Organisatorisches Change Management wird dabei zu einem zentralen Erfolgsfaktor.

Doch insbesondere für Change Management fehlen den Unternehmen oft die notwendigen Kapazitäten und auch im Markt werden noch wenige Leistungen – abseits der IT- und Prozess-Beratung – angeboten, die auf die Veränderungen in der Organisation und bei den Mitarbeitern abzielt. Die Annahme, dass der SAP Systemintegrator alle Bedarfe der S/4HANA-Transformation abdeckt, kann zu enormen Hürden während der Transformation führen. Denn man darf nicht vergessen: Systemintegratoren und SAP-Berater sind spezialisiert auf die Konfiguration und den Aufbau der S/4HANA Systeme, selten jedoch auf das Managen der menschlichen Komponente der organisatorischen Veränderung.

## TOP-HERAUSFORDERUNGEN VON ERP IMPLEMENTIERUNGSPROJEKTEN\*



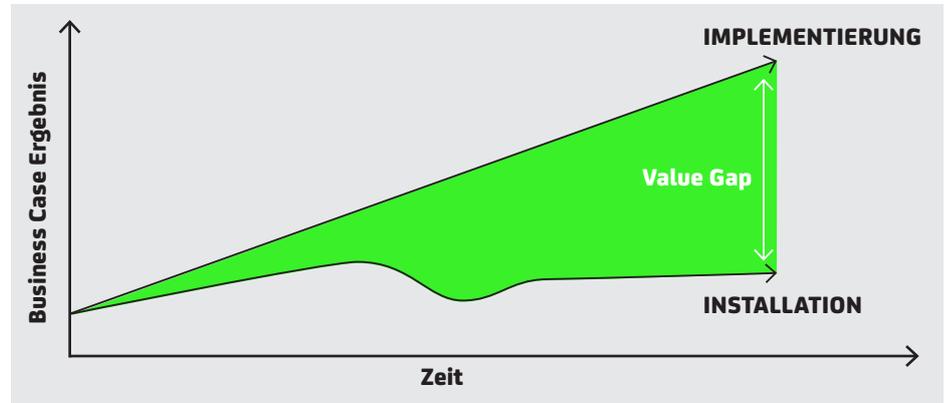
\*Source: SAP OCM Guide / Benchmarking Partners; aggregierte Darstellung

Unternehmen, die die eigene digitale Zukunft erfolgreich gestalten und das Beste aus der S/4HANA-Transformation herausholen möchten, sollten daher von Anfang an – neben Prozessen und Systemen – den Menschen in den Fokus rücken. Dies zeigt auch das Ergebnis einer Umfrage zu den Top Herausforderungen der ERP-Transformation unter SAP Kunden. Das wenig überraschende Ergebnis: Herausforderungen mit Bezug auf den Menschen machen laut der Studie mit über 60% den Großteil der Herausforderungen in ERP Projekten aus.



## IMPLEMENTIERUNG VS. INSTALLATION

Nicht nur auf S/4HANA-Transformationen treffen diese Studienergebnisse zu. Den Menschen zwischen all den technischen Anforderungen und Koordinationsaktivitäten aus dem Blick zu verlieren, ist eine typische Herausforderung in Projekten (vermeintlich) technischer Natur. Wird diese Herausforderung nicht durch professionelles Change Management angegangen, werden die ursprünglichen Transformationsziele nicht oder erst nach sehr langer Zeit erreicht, monetäre Einbußen in Form von hohen Opportunitätskosten eine zwangsläufige Konsequenz.



Bei technischen Systemumstellungen kalkulieren Unternehmen oftmals den vollständigen Business Case und verlieren den Menschen als Einflussfaktor in der Umsetzung aus dem Blick.

### **Man spricht dann von der Installation, nicht aber von einer nachhaltigen Implementierung.**

Das Ergebnis: Die Realität bleibt hinter den Erwartungen zurück. Um diese Differenz, den sogenannten „Value Gap“ zu schließen, sind Commitment und Verhaltensänderung der Betroffenen kritische Erfolgsfaktoren. Professionelles Change Management und Controlling legen den Fokus als begleitende Disziplin auf diese Aspekte und sichern somit den nachhaltigen Erfolg.

# Change Management in S/4HANA-Transformationen

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN IN S/4HANA-TRANSFORMATIONEN

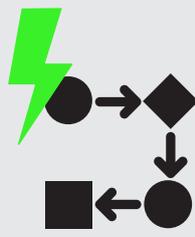
Unternehmen, die die eigene digitale Zukunft erfolgreich gestalten und das Beste aus der S/4HANA-Transformation herausholen möchten, sollten von Anfang an – neben Prozessen und Systemen – den Menschen in den Fokus rücken. Und das nicht nur in einer Abteilung oder einem Bereich des Unternehmens. S/4HANA betrifft die Organisation als Ganzes, sodass es erfolgskritisch ist, zahlreiche Herausforderungen parallel zu meistern.

Die größten Herausforderungen aus Sicht des Change Managements sind dabei:

### HERAUSFORDERUNGEN IN S/4HANA-Projekten



**1** Fehlendes Bewusstsein für Notwendigkeit und Dringlichkeit



**2** Fehlende unternehmensweite Standards



**3** Veränderte Benutzeroberfläche: Aus GUI wird Fiori



**4** Veränderte Verhaltensweisen werden notwendig



**5** Kommunikation über viele Standorte und Corporate Functions hinweg

**1** **Fehlendes Bewusstsein für Notwendigkeit und Dringlichkeit**  
SAP bietet für die älteren ERP-Systeme R/3 und ECC noch bis Ende 2027 Support an. Da dieser Termin in ferner Zukunft liegt, existiert in vielen Unternehmen noch kein starkes Bewusstsein für die Dringlichkeit einer Umstellung auf S/4HANA. Darüber hinaus sind die Vorteile des neuen ERP-Systems für Entscheider und Nutzer schwer greifbar. In der Folge wird in der Praxis zu oft und zu lange am alten System festgehalten.



---

## 2 Fehlende unternehmensweite Standards

Neben der Tatsache, dass bisherige SAP Versionen per se durch eine fragmentierte Architektur gekennzeichnet sind – was sich auch in einer bunten Prozesslandschaft widerspiegelt – haben verschiedene Unternehmensbereiche über die Jahre „ihre eigenen Wege“ in SAP gesucht, um lokale Besonderheiten abzubilden. Damit S/4HANA jedoch seine technologischen Vorteile ausspielen kann, ist es wichtig, die Prozesslandschaft zu harmonisieren und dabei idealerweise dem SAP-Standard zu folgen.

---

## 3 Veränderte Benutzeroberfläche: Aus GUI wird Fiori

Mit SAP S/4HANA ändert sich langfristig auch die Benutzeroberfläche von SAP. Das altbekannte SAP GUI (Guided User Interface) wird vorerst um die neue Benutzeroberfläche Fiori ergänzt. Im Zielbild sind dann ausschließlich Fioris eingesetzt. Diese unterscheiden sich in Aufbau und Funktionsweise sowie in der graphischen Aufbereitung und Verfügbarkeit auf mobilen Geräten erheblich vom Vorgänger.

Die Meinungen auf Seiten der Endnutzer gehen weit auseinander: Während die einen es als großen Durchbruch betrachten, die User Experience von SAP zeitgemäß zu gestalten, sehen andere Anwender ihr bewährtes und eingeübtes Nutzerverhalten in Gefahr.

---

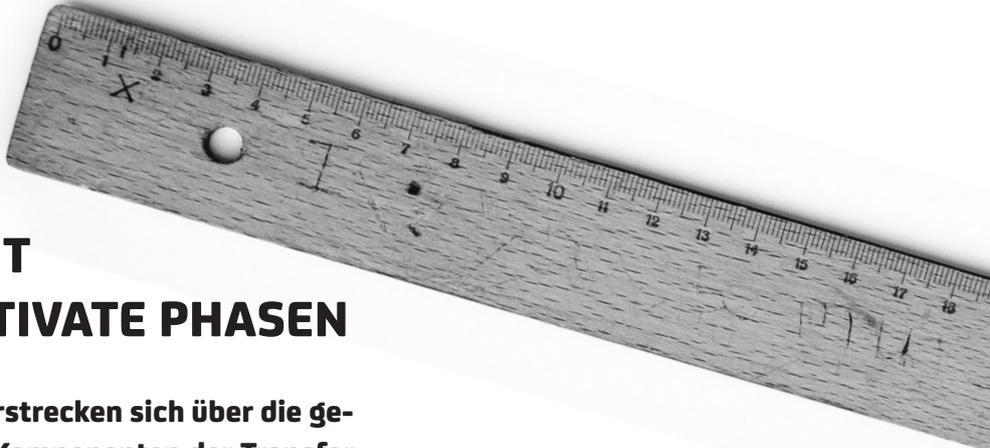
## 4 Veränderte Verhaltensweisen werden notwendig

Damit S/4HANA nicht nur „genutzt“ wird, sondern sich der Mehrwert neuer Funktionalitäten und Anwendungsfälle im Unternehmen auch voll entfalten kann, müssen verschiedene Nutzergruppen im Unternehmen neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen erlernen. So ist es beispielsweise mit S/4HANA möglich, dass Führungskräfte selbstständig auf Reports in Echtzeit zurückgreifen und die aufwändige manuelle Erstellung von Status-Präsentationen entfällt. Diese Vereinfachungen für die User bedeuten im ersten Schritt eine Änderung von jahrelangen Routinen. Um diese Veränderungen nachhaltig zu implementieren, müssen neue Verhaltensweisen eingeübt und gefördert werden.

---

## 5 Kommunikation über viele Standorte, Unternehmensfunktionen und -bereiche hinweg

S/4HANA basiert auf der Idee, dass mit einem einheitlichen Datenkern Unternehmensbereiche in Echtzeit Daten austauschen können und integrierte Unternehmensprozesse, die in einem ERP-System abgebildet sind, erhebliche Effizienzgewinne mit sich bringen. Wenn viele Mitarbeiter von der S/4HANA Umstellung in unterschiedlicher Art und Intensität betroffen sind, zudem auch noch global verteilt arbeiten und darüber hinaus sehr unterschiedliche Informations- und Beteiligungsbedürfnisse haben, steigt die Komplexität für Unternehmen, erfolgreich S/4HANA zu implementieren.



# CHANGE MANAGEMENT ENTLANG DER SAP ACTIVATE PHASEN

Diese zentralen Herausforderungen erstrecken sich über die gesamte Projektlaufzeit und durch alle Komponenten der Transformation. Sie zeigen sich mal mehr und mal weniger deutlich und sind deshalb in ihrem Ausmaß von Beginn an nur schwer einzuschätzen. Im Folgenden gehen wir auf die spezifischen Hürden im Rahmen der einzelnen Phasen der Implementierung ein. Geordnet nach dem SAP Activate Framework diskutieren wir adäquate Lösungsansätze aus mehr als 25 Jahren Change Management Erfahrung.



## Change Management: DISCOVER

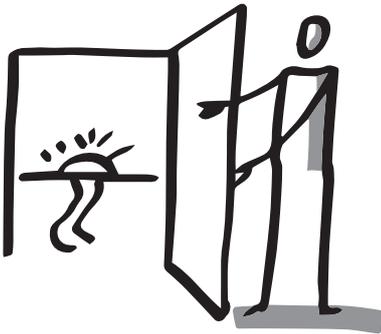
Wie oben erwähnt, dient die Discover-Phase zur Evaluation strategischer Entscheidungen. So stellt sich vor einer Systemumstellung die Frage, ob diese der übergreifenden **Digitalisierungsstrategie** des Unternehmens dient. Die Digitalisierungsstrategie gibt dem Management und allen Beteiligten eine Route mit strukturierten und erfolgsversprechenden Maßnahmen vor, mit dem Ziel, die digitale Transformation mit den vorhandenen Ressourcen erfolgreich zu gestalten. Was aber, wenn eine Digitalisierungsstrategie nicht existiert? Unternehmen ergreifen oft erst die notwendigen Maßnahmen, wenn das alte System in der nahen Zukunft nicht mehr unterstützt wird und eine Umstellung auf S/4HANA unumgänglich ist. So auch im Fall von S/4HANA, dessen Vorgängerversionen ab 2027 keinen Support mehr erhalten. Ohne Strategie ist die Evaluation auf der Basis eines umfassenden Business Cases aber nur bedingt möglich. Eine Besonderheit in diesem Kontext ist der nachgelagerte monetäre Benefit.

Der Aufwand der Implementierung und potenzielle Systemerträge liegen zeitlich versetzt, so dass sie oft nicht eindeutig aufeinander zurückzuführen sind. Ein ungenauer **Business Case** führt zu unrealistischen Erwartungshaltungen oder falschen Entscheidungen. Um diesen Herausforderungen entgegenzutreten, ist es wichtig, dass auf höchster Unternehmensebene alle „an einem Strang ziehen“. Das „**Sponsor Alignment**“



stellt einen wichtigen Hebel in strategischen Projekten dar. Dies kann leider nicht nur positiv sein, sondern auch negativ, wenn es nicht gelingt oder gar nicht erst stattfindet. Ein Beispiel: Auf Management-Level werden (weitreichende) Prozessentscheidungen getroffen. Die Führungsebene darunter wird nicht eingebunden und ist daher nicht überzeugt, dass das Richtige getan wird. Sie weigern sich ihre Prozesse zu überdenken und bremsen dadurch die spätere Implementierung. Daher sollte gleich zu Beginn ein einheitliches Verständnis der Situation vermittelt werden, um ein klares Zukunftsbild für alle zu bieten.

Bei der Entscheidung für eines der möglichen S/4HANA Implementierungsszenarien sollte ein Unternehmen eine umfangreiche **Ist-Analyse der Prozesslandschaft** durchführen. Prozesse in der Organisation und im System werden von Anfang bis Ende durchdacht, analysiert und überprüft, bspw. in Hinblick darauf, welche Standard- und Z-Transaktionen genutzt werden bzw. standardisiert werden sollen. Oft gibt es Benchmarks aus der Branche (u.a. SAP Best Practices), anhand derer das Unternehmen die eigenen Prozesse messen und Ineffizienzen identifizieren kann. Diese Analysen dienen dazu, alte Abläufe mit der Umstellung zu optimieren und zukünftige Anforderungen zu definieren. Dies zieht oft organisationale Veränderungen nach sich, Fachbereiche müssen „ihre“ zum Teil maßgeschneiderten Prozesse aufgeben. Das Durchbrechen von Silodenken ist also für eine erfolgreiche Implementierung erfolgskritisch.



Anknüpfend an den oben dargestellten Value Gap zwischen der technischen Installation eines Systems und der ganzheitlichen Implementierung einer Veränderung kann nicht zuletzt die **Change Story** als Hebel bei SAP Transformationsprojekten genannt werden.

Die faktische Begründung für die Transformation auf die neue Business Suite liegt in der Abschaltung des Vorgängersystems. Für den Mitarbeiter gibt es in diesem Kontext oftmals keine „Burning Platform“, die suggeriert, dass sich JETZT etwas verändern muss. Umso anspruchsvoller ist die Ausarbeitung einer Change Story, die individuell auf die Organisation und die User zugeschnitten ist. Sie spiegelt wider,

- warum die Nutzung des alten Systems keinen langfristigen Mehrwert mehr liefert,
- wie die Zukunft mit der neuen Business Suite aussieht und
- welchen Nutzen das für den Einzelnen hat.

Vieles im neuen System sieht aus Userperspektive unverändert aus. Die Vorteile durch einfacheres Arbeiten mit beispielsweise Fioris werden erst nach einiger Zeit sichtbar. Aufgrund der Dauer und des Aufwands des

Projekts sowie der notwendigen Veränderungen in der Ausführung der Tätigkeiten führt dies schnell zu Ablehnung und Widerstand bei den Usern. Eine gute Change Story kann also nicht nur für reine Kommunikationszwecke genutzt werden. Sie ist ein wichtiger Eckpfeiler, starkes Commitment über alle Ebenen hinweg aufzubauen.

## Change Management: PREPARE

Die Prepare-Phase dient der Projektvorbereitung und dem Projektsetup. Im komplexen SAP Umfeld muss hier in alle Richtungen geschaut, gedacht und gehandelt werden. Gleichzeitig fordert ein möglicher nachhaltiger Implementierungserfolg Empathie und Kommunikation.

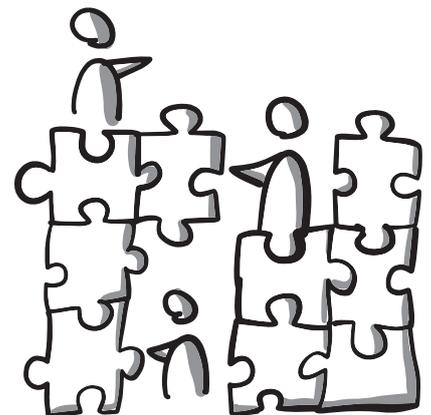
Auch im **Projektsetup** entstehen Herausforderungen, die auf die menschliche Komponente in Projekten zurückzuführen ist. S/4HANA Umstellungsprojekte sind aus Projektmanagement-Perspektive vielschichtiger als andere IT-System-Implementierungen. Fehlende Erfahrung in diesem Bereich führt zu Abhängigkeit vom externen Systemintegrator. Dieser kennt die Organisation selten gut genug, um die Auswirkungen auf die Strukturen richtig einschätzen zu können. Wichtige Kommunikations- und Abstimmungsaktivitäten werden vergessen und dadurch Synergieeffekte vernachlässigt oder nicht ausgeschöpft. Leider zeigt sich die Erkenntnis häufig erst mit Eintritt der Folgen. Verantwortlichkeiten sind unklar, es treten unvorhergesehene Risiken ein. Ein Unternehmen merkt im Nachhinein, dass beispielsweise eine komplette Projektkomponente zu wenig Aufmerksamkeit erhalten hat. Zeit und Ressourcen, die das Unternehmen sich im Setup erspart hat, müssen nun mit zusätzlichem Mehraufwand überkompensiert werden. Das ist nicht nur kostenintensiv, sondern kann einen nachhaltig negativen Einfluss auf den Implementierungserfolg haben. Im Rahmen eines Workshops, bei dem eine **Change Network Map** erarbeitet wird, können alle wichtigen Anspruchsgruppen der Transformation identifiziert, deren Haltung zum Projekt evaluiert und entsprechend zielgerichtete Maßnahmen definiert werden.

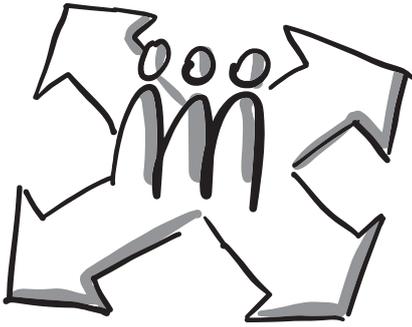
Ein sorgfältiges Projekt Setup, solides Stakeholder Management und die Einbeziehung einer **Vielzahl an funktionalen und regionalen Teilprojekten** stellt daher einen unweigerlichen Erfolgsfaktor im S/4HANA Kontext dar. Dabei ist besonders auf eine enge Abstimmung zwischen Business und IT zu achten. Sie treiben das Projekt im Verlauf gemeinsam voran. Insbesondere vor dem Hintergrund der ständig wechselnden Treiberrolle über die Phasen hinweg ist ein gutes Rollenverständnis für das Projekt hoch relevant.



### PREPARE

- Erste Planung (Ziele, Scope, etc.)
- Setup der Infrastruktur
- Besetzung des Projektteams
- Projektstart





Im Rahmen des Scope Managements liegt der Fokus auf dem Zielbild der Prozesslandschaft. Es wird überprüft, welche der SAP Best Practice Prozesse mit möglichst wenig Aufwand umgesetzt werden können. Das Zielbild stellt die technische Basis für umfangreiche **Impact-Analysen** dar. Wer seinen Scope kennt, kann auch die Auswirkungen abschätzen. So ist abseits des technischen Impacts auch auf Auswirkungen auf Organisation und Prozesse und damit auf die Rollen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu achten. In einer strukturierten S/4HANA Umstellung wird frühzeitig damit begonnen, neue Rollenprofile zu erstellen oder vorhandene weiterzuentwickeln.

Auch der Einsatz einer dedizierten und mit dem Projektplan eng verzahnten **Change Management Planung** wird oft vernachlässigt. Die Ansicht, dass eine S/4HANA-Transformation rein technischer Natur ist und keinem Change Management bedarf, ist leider noch weit verbreitet, wird aber immer häufiger kritisch hinterfragt. Sie stellt die Macht des menschlichen Verhaltens in den Hintergrund und begünstigt die Entstehung eines Value Gaps zwischen technischer Installation und nachhaltiger Implementierung.

Die Prepare-Phase ist für die Erstellung und Koordination einer **Change Architektur** im Kontext der S/4HANA-Transformation von Bedeutung. Bestandteile wie Change Kommunikation, Training & Befähigung, Einbeziehung, Change Leadership und Change Controlling werden geplant und aufeinander abgestimmt. Es ergibt sich ein systematischer Überblick über die differenzierte Begleitung aller relevanten Stakeholdergruppen im Rahmen der Umstellung. Vorsicht sei dennoch geboten: Ein gutes Change Management Vorgehen bietet Struktur, aber ist nicht immer kalkulierbar. Um bedarfsorientiert und zielgruppengerecht handeln zu können, müssen die abgeleiteten Change Maßnahmen daher fortlaufend geprüft und angepasst werden.

**Typisch für die Prepare-Phase fallen aus Change Perspektive die folgenden Aktivitäten an:**

- Planung effektiver Maßnahmen für die **Einbeziehung und Motivation** des Projektteams, um eine gute Arbeitsfähigkeit herzustellen (beispielsweise durch Mitarbeiter-Veranstaltungen)
- Initiale und fortlaufende Kommunikation des Vorhabens mithilfe der **Change Story** in der gesamten Organisation zur Steigerung der Akzeptanz
- Befähigung der Sponsoren im Bereich **Change Leadership** („Wie führe ich Mitarbeiter durch große Veränderungen? Wie gehe ich mit Widerständen um?“)

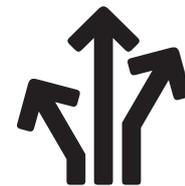
- Identifikation möglicher „**Vorbelastungen**“ durch früher mislungene Change-Projekte (beispielsweise negatives Image bei Mitarbeitern „Das klappt doch bestimmt sowieso wieder nicht!“)
- Analyse der Resultate des S/4HANA Readiness Assessments, um damit die tatsächlichen Auswirkungen auf End User-Ebene zu identifizieren (beispielsweise mit unserem Transaktionsdaten-gestützten Analyseansatz **CPC.fit**).

Die Meilensteine und Aktivitäten im Rahmen des professionellen Change Managements unterscheiden sich je nach Organisation stark in Umfang und Form. So individuell wie das Unternehmen ist, gestalten sich auch die passenden Lösungen, um Mitarbeiter beim Durchleben der Veränderung entlang der Change Kurve vor Frustration zu bewahren. Professionelles Change Management ist erfolgskritisch, um alle Mitwirkenden adäquat einzubinden. Ein dediziertes **Transformation Office** kann den Fokus auf die Veränderungen und die damit entstehenden Herausforderungen beim Menschen legen. Es stellt daher ein wichtiges Steuerungselement für eine effektive Implementierung dar.

## Change Management: EXPLORE

Im Rahmen der Explore-Phase wird die Organisation mobilisiert. Es gibt erste Ergebnisse, auf die die Arbeit der kommenden Jahre aufbauen wird. Gerüchte können entstehen, die ersten Fragen kommen auf. Defizite in der Daten- und Organisationsstruktur werden deutlich und können so zu Hindernissen werden.

Unter diesen Defiziten ist häufig das Thema „**Silodenken**“ zu finden. So häufig der Begriff im Kontext der digitalen Transformation vorkommt, so wichtig ist es auch, diese Silos aufzubrechen. Eine erfolgreiche Digitalisierung lebt von der Automatisierung bzw. Standardisierung über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Silodenken, bzw. starres Denken in Abteilungen und Verantwortlichkeiten, hindert die interdisziplinäre Kooperation zwischen Bereichen. Darunter leidet der unternehmerische Fortschritt in (fast) allen Digitalisierungsthemen. In Fit-Gap-Analysen wird eruiert, wie weit die zukünftige Lösung vom SAP-Standard weg ist oder sein muss. Um das herauszufinden, werden End-to-End Prozesse definiert. Denken die Beteiligten in starren Strukturen, ist das Ergebnis lückenhaft. End-to-End Prozess bedeutet, der Prozess verläuft „über die Grenzen der Wertschöpfungskomponenten hinweg“. Es gibt oftmals keinen eindeutigen Prozess-Owner mehr. Im neuen Umfeld wird daher ein „End-to-End Szenarien Owner“ definiert, der in enger Abstimmung mit den Prozess-Ownern ein reibungsloses und optimales Design verantwortet. Es braucht



### EXPLORE

- Lösungsworkshops mit Fit-Gap-Analyse
- Definition organisationaler Anforderungen und Masterdaten
- Datenbereinigung



## CPC.fit?

Das Werkzeug **CPC.fit** liefert quantitative Aussagen über die erwarteten Veränderungen aus Nutzerperspektive durch die Einführung von S/4HANA. Auf Basis von Transaktionsdaten werden zentrale Fragen für einen konsequenten menschenorientierten Ansatz beantwortet: Wer (auf Namens-ebene) nutzt wie oft welche Transaktionen, die sich durch S/4HANA verändern? Wo in der Organisation sind sie verankert? Auf dieser Grundlage werden dann maßgeschneiderte Change Management-Lösungen für die betroffenen Zielgruppen entwickelt.

diverse Perspektiven, kritische Reflektion, aber vor allem eine offene Einstellung im Hinblick auf die Zukunft der Prozesslandschaft. Eine gute Möglichkeit, um Silodenken zu durchbrechen ist der Einsatz von Simulationsworkshops. Sie ermöglichen es im S/4HANA Kontext End-to-End Prozesse realistisch zu durchdenken und für die Zukunft zu designen. Vorhandene Verbesserungspotenziale, zum Beispiel in Bezug auf Konsistenz, Verständlichkeit und Vollständigkeit, können aufgedeckt werden. Aspekte wie „Das haben wir immer so gemacht“ werden kritisch hinterfragt und Abweichungen geprüft. Übergeordnetes Ziel der Workshops sollte immer die allgemeine Prozessreflektion und -optimierung sein.

Die vielen Stakeholdergruppen des Megaprojekts „S/4HANA Einführung“ stellen eine zentrale Herausforderung dar. Die unterschiedlichen Auswirkungen der Umstellung auf einzelne Gruppen im Unternehmen steigern somit auch die Komplexität des Change Managements. Ein dezentraler Ansatz und der gezielte Einsatz von sogenannten Change Multiplikatoren oder Change Agents in den einzelnen Zweigen des Unternehmens ist sinnvoll.

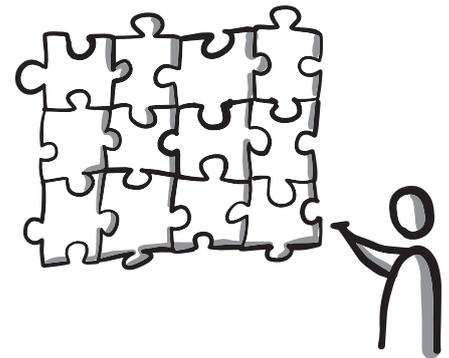
Passgenaue Change Management Maßnahmen benötigen als Basis ein sorgfältiges **Change Impact Assessment**. Ohne die eingängige Analyse, welche Veränderungen sich für wen, wann und wie ergeben, sind alle Bemühungen reine Spekulation. Da das Projekt an sich zu kostenintensiv für Experimente ist, empfiehlt es sich zu analysieren, welche Transaktionen von welchen Usergruppen genutzt werden. Geeignete Tools wie CPC.fit eignen sich, um die Auswirkungen auf User-Level zu bestimmen.

In Kombination mit der SAP Simplification List („Welche Funktionen fallen zukünftig weg?“) und der SAP Feature Description („Welche Funktionalitäten kommen neu dazu?“) können genaue Bedarfe definiert und erfolgsversprechende Befähigungsmaßnahmen entwickelt werden.

Die Explore-Phase ist eine empfindliche Phase. Erste Gerüchte hinsichtlich einer Umstellung machen sich breit, die Stimmung kann leicht kippen. Im Change Management spricht man vom ersten „Tal der Tränen“, da die Veränderung nun für die Organisation sichtbar wird. Wenn Unmut unter der Oberfläche aufkommt, kann er nicht gelöst werden. Ressourcen müssen für die Bereinigung der Stamm- und Bewegungsdaten aktiviert werden, die sonst nicht im Projekt involviert sind. Eine der wichtigsten Maßnahmen in der Explore-Phase ist daher eine angemessene Change Kommunikation. Mit dem Ziel, Ängsten und Fragen der Mitarbeiter entgegen zu wirken, sollte das Vorhaben transparent kommuniziert werden. Helfen können dabei die Change Story, im besten Fall bereits angepasst

auf die individuelle Situation der einzelnen User Gruppen. Geplante Zeitleisten, Supportmöglichkeiten, aber auch die Ehrlichkeit, dass es zum jetzigen Zeitpunkt auf viele Fragen keine endgültigen Antworten geben kann, tragen zur Glaubwürdigkeit bei.

Eine letzte Herausforderung im Rahmen der Explore-Phase liegt in der Konzeption und dem operativen Aufsetzen des Change Controllings. Menschliche Reaktionen auf Veränderungen sind schwer kalkulierbar. Die Change Architektur gibt zwar einen systematischen Rahmen vor, es mangelt aber oft an Indikatoren zur realistischen Erfolgsmessung. Ein sinnvoll aufgebautes Change Controlling Framework enthält unternehmensspezifische KPIs im Hinblick auf Commitment und Akzeptanz. Diese können durch Interviews mit Change Agents abgefragt werden. Erfahrungsgemäß bietet sich die Arbeit in Change Sprints an, um flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren. In einem agilen Arbeitsmodus können geplante Change Maßnahmen laufend kontrolliert und angepasst werden.



## Change Management: REALIZE

In großen Unternehmen laufen viele Prozesse zentral und standardisiert ab. In einem Projekt mit der Komplexität einer S/4HANA-Transformation ist diese Herangehensweise nicht zielführend. Die Bedürfnisse und Veränderungen in den verschiedenen Zielgruppen sind äußerst divers. Dezentrale Kommunikation und Nutzerbetreuung sind ein Muss. Sorgfältig ausgewählte Change Agents und Sponsoren sind hier die entscheidenden Mittel zur Implementierung.

Häufig als „Stimme der Organisation“ bezeichnet, nehmen **Change Agents** die Rolle als Multiplikatoren in Unternehmenszweigen ein. Sie helfen, zentrale Botschaften in alle Ecken der Organisation zu tragen. Durch ihre Vertrauenswürdigkeit fördern Sie die Akzeptanz der breiten Masse. Im Rahmen der S/4HANA Umstellung gilt es, sie auf ihre Rolle als Rollouthelfer und/oder Floorwalker vorzubereiten und sie gezielt einzubinden. Das impliziert, sie bezüglich des Projektfortschritts stets auf dem Laufenden zu halten. So sind sie in der Lage, Rückmeldung zu Stimmung und Bedürfnissen der Mitarbeiter zu geben. Sie können auch in Zusammenarbeit mit dem Projektteam spezifisch ausgerichtete Change Maßnahmen entwickeln. Im weiteren Verlauf des Rollouts schaffen sie in sensiblen Phasen der Unsicherheit Abhilfe. Dabei ist es wichtig, die Rollen mit den geeigneten Charakteren zu besetzen. Ein Change Agent ist gut vernetzt, fachlich sowie persönlich kompetent und kommunikationsstark.



### REALIZE

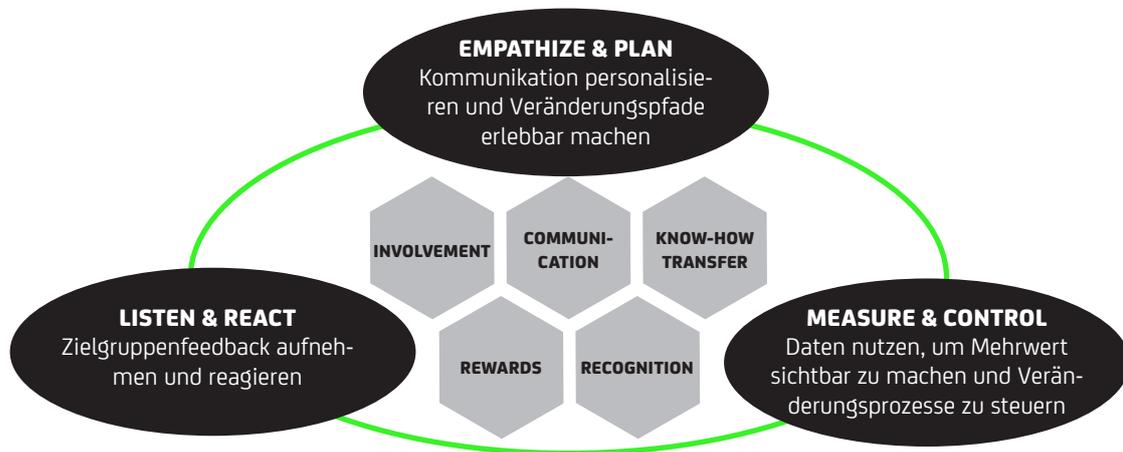
- Iterative und inkrementelle Entwicklung und Konfiguration der Lösung
- End-to-end-Testing
- Trainingsetwicklung



Neben den Change Agents nehmen **Sponsoren** eine entscheidende Rolle im Konstrukt ein. Als Führungskräfte steuern sie Widerstände bei Mitarbeitern durch Change Leadership in die richtige Richtung. Sie stellen Ressourcen frei und schaffen Hindernisse aus dem Weg. Um die Rolle zu leben, ist es notwendig, dass Sponsoren ihr Commitment gegenüber dem Projekt offen zeigen. Sie nehmen eine starke Vorbildfunktion ein und steuern das Verhalten der Mitarbeiter durch Belohnung oder angemessene Konsequenzen. Ein effektiver Sponsor braucht eigene Motivation und Ziele hinter der Umstellung, sodass er Verhalten intuitiv und glaubwürdig lenkt. In Zeiten der Unsicherheit hören Mitarbeiter Neuigkeiten zum Thema S/4HANA gerne von ihren direkten Vorgesetzten. Sie sind nah an ihrer operativen Arbeit und vertrauenswürdig. Sponsoren und Führungskräfte greifen hier als wichtiger Erfolgsfaktor. Sie können Zweifel, Fragen und Bedürfnisse erfragen und in den direkten Dialog gehen.

Der persönliche Dialog ist auf Informationsebene nicht immer möglich. Trotzdem ist es wichtig, dass Kommunikation in die richtige Richtung abzielt und den User nicht mit irrelevanter Info überflutet. **User Communities** können heutzutage digital über das Firmen-Intranet oder interne Social Media Kanäle bespielt werden. Es werden Räume für Mitarbeiter geschaffen, die ähnliche Veränderungen durchlaufen. Entsprechend ihrer Interessen versorgt das Transformation Office sie mit relevanten Informationen und der Möglichkeit zum Austausch. Funktionale Trainings und Kommunikationsmaßnahmen werden auf die Communities zugeschnitten. Die User können Fragen stellen und sie gegebenenfalls untereinander klären. User Communities liefern dazu zügige Rückmeldung zu realisierten Maßnahmen.

Diese Rückmeldungen sind wertvoll und sollten für zukünftige Aktivitäten in Betracht gezogen werden. Passiert das nicht, sind Vorkommnisse wie die folgende Situation möglich: Das Transformation Office erstellt eine wichtige Informationsunterlage für die End User Teams und verteilt sie an die entsprechenden Führungskräfte. Wochen später stellt sich heraus, dass die Teams die Unterlage zwar kurz besprochen, aber für die eigene Arbeit nicht verwendet haben. Auf die Nachfrage, warum dies so ist, kommt schließlich die Antwort, sie enthalte nicht die Detailltiefe, die sie gebraucht hätten. Weitere Unterlagen der gleichen Serie sind bereits erstellt, auf der gleichen Informationsebene. Das ist ärgerlich, weil die Unterlage durch aufmerksame Rücksprache zwischen Transformation Office und Fachbereich hätte Mehrwert stiften können. Um solche Fehlritte zu vermeiden, eignet sich die Planung von Change Sprints. Sie werden durch das Feedback aus dem Change Controlling und den Input der Change Agents gesteuert. Ziel ist es, Change Maßnahmen möglichst



bedarfsorientiert zu gestalten, laufend ihren Erfolg zu messen und kontinuierlich anzupassen. In einem zyklischen Vorgehen können Change Maßnahmen spezifisch geplant, durchgeführt und gemessen werden. Auf Basis der Ergebnisse werden sie im Folgezyklus angepasst, neu erstellt oder eliminiert. Im Rahmen des Projekts kann so zur richtigen Zeit an den richtigen Stellhebeln gedreht werden.

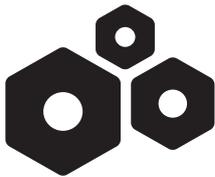
Die enge **Zusammenarbeit zwischen IT und Geschäftsbereichen** ist erfolgskritisch. Angefangen bei maßgeblichen Projektentscheidungen im Rahmen der Discover-Phase zeigt es sich insbesondere in der Realize-Phase beim Testen der Funktionalitäten. Aufgrund der durchgängigen End-to-End Prozesse muss genau festgelegt sein, wer wann was testet. Verspätet sich ein Termin, verzögern sich alle folgenden Aktivitäten, weil bestimmte Funktionalitäten und Testfälle voneinander abhängig sind. Dazu kommt, dass die Geschäftsbereiche für ihre Tester die notwendige Kapazität benötigen, um das neue System zu testen. Obwohl der Mehrwert noch nicht erkennbar scheint, ist es notwendig, dass die Führungskräfte die Zeit zum Testen freihalten. Ein starkes Commitment seitens Sponsoren und eine gemeinsame Herangehensweise der Departments ist hier notwendig. Insbesondere in einem langfristigen Vorhaben, wie der S/4HANA Umstellung ist es empfehlenswert, direkt zu Anfang geeignete Ansprechpartner auf beiden Seiten zur Verfügung zu stellen. Regelmäßige Kommunikation kann dann sichergestellt und der Austausch gefördert werden.

## Change Management: DEPLOY und RUN

Die Deploy-Phase kann mit Abschluss der Hypercare-Phase nach dem Rollout als letzte Phase im Rahmen des Transformationsprojekts betrachtet werden. Mit Bestehen des Quality Gate 4 („Deploy-to-Run“) startet der Übergang in die Run Phase und damit in den operativen Linienmodus.

Aus einer Change Management Perspektive wird in der Deploy-Phase vieles auf die Probe gestellt. Alle Testaktivitäten sind nun abgeschlossen und Fehler haben unmittelbare Auswirkungen auf das Tagesgeschäft. Dies birgt hohe Unsicherheiten beim User. Fühlt sich der User bei Proble-





## RUN

- Neues System betreiben
- Anwendung von SAP-Standards zur Optimierung des Betriebs



men allein gelassen, kann das nachhaltige Folgen für seine Produktivität haben. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, ist ein gut durchdachter **Rollout Plan** maßgeblich. Hier finden sich userspezifische Trainings und ein breites Spektrum an Befähigungs- und Kommunikationsmaßnahmen wieder. Anreize, Belohnungen und stetige Kommunikation bestätigen den User. Erfolge werden gefeiert und verändertes Verhalten belohnt. Jetzt ist es wichtig, das Momentum hoch zu halten. Mit guten Supportprozessen und einem Change Agent Netzwerk werden User befähigt und motiviert, das System nachhaltig in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Das **Change Agent Netzwerk** wurde für die Umstellung mobilisiert. Das Transformation Office sammelt während der Hypercare wertvolles Feedback aus den User Gruppen ein. So kann es schnell auf Hindernisse und Unsicherheiten reagieren.

Ist der Rollout abgeschlossen und die Hypercare-Phase beendet, wird das Transformationsprojekt formell abgeschlossen. Verbleibende Funktionen werden in die Linienorganisation übertragen und eine ordentliche Dokumentation erstellt.

Nach **Abschluss des Transformationsprojekts** sollte ein Unternehmen unbedingt entscheiden, was aus dem wertvollen Netzwerk an Change Agents und Sponsoren wird. Es empfiehlt sich dieses zu institutionalisieren und in der weiteren Unternehmenstransformation als Treiber einzusetzen. Denn auch im Hinblick auf die **digitale Transformation** ist der offizielle Projektschluss gleichzeitig der Start in eine innovative Zukunft. Schließlich ist „nach dem Change“ in der heutigen Zeit auch „vor dem Change“. Die Implementierung eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses** ermöglicht es, den Fokus weg vom täglichen Support hin zu wertschöpfenden Funktionen zu lenken. Die S/4HANA Business Suite unterscheidet von anderen Systemen, dass sie Unternehmen hilft, neue Geschäftsmodelle und Potenziale basierend auf ihrer **individuellen Digitalstrategie** zu realisieren. Fragen wie: „Wie können und wollen wir S/4HANA in der Zukunft nutzen? Welche Möglichkeiten bieten sich durch IoT und Big Data? welche Innovationspotenziale ergeben sich daraus für uns?“ rücken damit in den Mittelpunkt. Die Teams darauf vorzubereiten ist hier der Schlüssel zum Erfolg.

**„Der Tag des Go-Live ist häufig mit großen Unsicherheiten verbunden. Maßgeschneiderte Change Maßnahmen bieten die nötige Orientierung.“**

Martin Tiessen-Wagner, Senior Consultant bei CPC

# CPC CH/4NGE Framework

**Die Herausforderungen je SAP Activate Phase zeigen, wie vielschichtig und komplex die S/4HANA-Transformation ist. Insbesondere Schwierigkeiten mit Blick auf den Menschen sind oftmals nicht von vorne herein ersichtlich, obwohl sie von besonderer Wichtigkeit sind.**

Um den Faktor Mensch sinnvoll in einem strategischen Transformation Management zu integrieren, haben wir unsere Erfahrungen, Best Practices und Lessons Learned aus S/4HANA Kundenprojekten zusammengetragen und daraus unser **CH/4NGE** Vorgehen für S/4HANA Projekte entwickelt. Dieses modular aufgebaute Transformation Framework umfasst alle Elemente, die notwendig sind, um S/4HANA-Transformationsprojekte erfolgreich und nachhaltig umzusetzen. Je nach Art und Ausprägung des Wandels können wir durch unterschiedliche Gewichtung der Arbeitspakete den passenden Ansatz definieren.



## Transformation Office

Das Transformation Office ist der zentrale Ansprechpartner für alle Fragen rund um das Change Management und der Experte für die Veränderung. Zusammen mit dem Programm-/Projektmanagement ist das Transformation Office-Team verantwortlich für die Definition, Planung und Koordination der notwendigen Veränderungsaktivitäten und die Erfolgskontrolle.

1

## Change Leadership

Führung ist der Schlüssel zum Erfolg jeder Transformation. Wir definieren wichtige Führungsrollen für den Wandel und stellen sicher, dass sie mit geeigneten Personal besetzt werden. Change Leaders werden befähigt den Wandel aktiv zu gestalten, Vorbildfunktion zu übernehmen und den Wandel von Innen heraus voranzutreiben.

2

## Change Communication

Mit zielgruppengerechten Kommunikationsmaßnahmen werden Informationen über das Projekt und die daraus resultierende Veränderung zielgruppenspezifisch weitergegeben, um die Veränderung sichtbar und begreifbar zu machen, Wissen zu vermitteln und bereits erreichte Erfolge aufzuzeigen.

3

## Change Agent Network

Nachhaltige Transformation braucht ein starkes Netzwerk von Menschen, die den Wandel vor Ort vorantreiben. Change Agents helfen dabei, lokale Change-Maßnahmen umzusetzen, Herausforderungen in den lokalen Organisationseinheiten zu identifizieren und zu lösen und das lokale Management in zentralen Change-Fragen zu beraten und zu unterstützen.

4

## User Communities

User Communities unterstützen sich gegenseitig während der gesamten Transformation – solange sie selbst effektiv unterstützt und eingebunden werden. Sie werden regelmäßig mit den für sie notwendigen Informationen versorgt und bilden die Grundlage für einen effektiven Wissensaustausch bewährter Praktiken im Hinblick auf die gemeinsamen Herausforderungen.

5

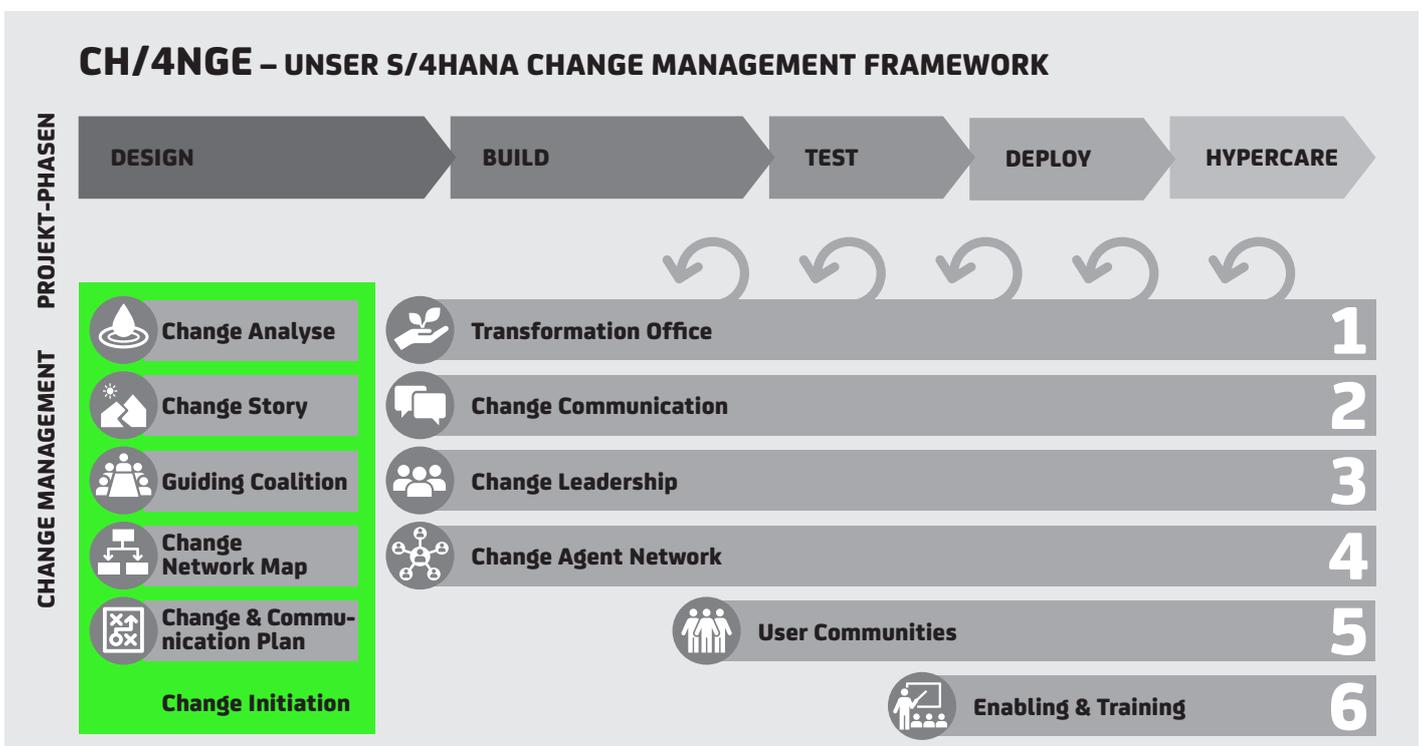
## Training & Enabling

Schulungen sorgen dafür, dass die Mitarbeitenden neue „Arbeitsweisen“ einüben, Hindernisse überwinden und Lösungen entwickeln können. Nach einer gründlichen Analyse möglicher Qualifikationslücken entwickeln wir einen maßgeschneiderten Trainingsplan für die Zielgruppen. Mit passgenauen Enabling-Maßnahmen werden betroffene Mitarbeiter frühzeitig einbezogen.

6

**Dabei ist Individualität wichtig. Jedes Change Projekt ist einzigartig und benötigt gerade deshalb eine solide methodische Basis. Diese garantiert Qualität, Geschwindigkeit, Dokumentation und Diagnostik.**

Das Vorgehen orientiert sich an den typischen Programmphasen von IT-Projekten und lässt sich flexibel und schnell an das gewählte Projektvorgehen, wie beispielsweise SAP Activate, anpassen.



Am Anfang steht die Change Initiation als Grundlage der Change Architektur. Die Ergebnisse dieser ersten Analyse- und Setup-Phase schaffen ein klares Verständnis der Veränderung. Sie ermöglichen den Aufbau einer konsistenten Kommunikation und sind die Basis zur Verfeinerung und Ableitung einer Roadmap mit konkreten Change Maßnahmen. Im Verlauf des Projekts werden die Maßnahmen aus dem Transformation Office zielgruppengerecht und bedarfsorientiert in der Organisation implementiert und überwacht. Dies erfolgt in agilen Change Sprints, um jederzeit auf neue Anforderungen oder geänderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.

# Fazit

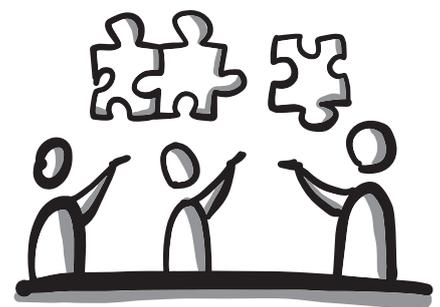
**Die S/4HANA-Transformation ist ein strategisch wichtiges, aber auch kostspieliges Projekt für viele Unternehmen. Durch die Digitalisierung vieler Prozesse eröffnet sie neue Möglichkeiten zu Synergien und innovativen Geschäftsmodellen. Sie birgt allerdings auch zahlreiche Herausforderungen, die nicht immer offensichtlich sind. So zeigen Studien, dass in ERP Implementierungsprojekten ausgerechnet jene Herausforderungen den größten Anteil ausmachen, die unmittelbar mit den betroffenen Personen in Verbindung stehen.**

Wird dieser Fakt missachtet, besteht die Gefahr, dass das System zwar technisch installiert, aber nicht nachhaltig implementiert wird. Die Veränderung im Verhalten der Betroffenen (bspw. durch neue Arbeitsroutinen) weist nicht die Geschwindigkeit auf, die sie sollte. Das daraus resultierende „Value Gap“ macht die monetären Einbußen deutlich, die aus der fehlenden Einbeziehung der menschlichen Komponente entstehen können. Es gilt also, Change Management als einen wichtigen Bestandteil in S/4HANA-Transformationen rechtzeitig und strukturiert zu planen und umzusetzen.

Entlang der verschiedenen Phasen des SAP Activate Frameworks haben wir daher die spezifischen Herausforderungen aus einer Change Management Perspektive aufgeführt und konkrete Lösungsvorschläge diskutiert. Die Schlüsselerkenntnisse und Erfolgsfaktoren haben wir am Ende dieses Whitepapers auf einen Blick zusammengefasst.

## ERFOLGSFAKTOREN IN S/4HANA-PROJEKTEN

Um diesen vielschichtigen Herausforderungen optimal zu begegnen, haben sich acht Erfolgsfaktoren herauskristallisiert.



### **1** Aufbau eines starken Transformation Offices

Das Transformation Office ist Dreh- und Angelpunkt für alle Change Maßnahmen in einem S/4HANA-Transformationsprojekt. Es ist verantwortlich für die Analyse der Auswirkungen einer Veränderung (Change Impact Analyse), plant die gesamte Change Roadmap, steuert die Durchführung der Change Maßnahmen, baut das Change Netzwerk auf, treibt Kommunikations- und Qualifikationsmaßnahmen voran und

führt das Change Controlling durch. Das Transformation Office reagiert dabei schnell und direkt auf neue Erkenntnisse aus dem Projekt und leitet entsprechende Korrekturmaßnahmen ein.

---

## **2 Systematische und ausführliche Analyse des Change Impacts**

Das Fundament für eine solide Change-Architektur in S/4HANA-Projekten ist eine umfangreiche Change Impact Analyse. Die Auswirkungen der S/4HANA-Umstellung auf die Stakeholdergruppen können sehr unterschiedlich und verschieden stark sein. Strukturierte Interviews mit Sponsoren, Projektmanagern und Vertretern der betroffenen Gruppen helfen dabei, ein tiefes Verständnis des tatsächlichen Change Impacts zu erlangen. Historische Transaktionsdaten können ausgewertet und mit der SAP Simplification List abgeglichen werden. Notwendige Prozessanpassungen, fehlende Skills, Auswirkungen auf das Businessmodell und viele weitere Aspekte (z.B. Rollen, Mindset, Organisation) werden identifiziert und in der Change Architektur berücksichtigt.

---

## **3 Design einer soliden Change Architektur, bestehend aus zentral und dezentral organisierten Interventionen**

Basierend auf der Change Impact Analyse wird für das Programm die passende Change-Architektur erstellt. Dabei wird analysiert, welche Stakeholdergruppen von welcher Veränderung in welchem Ausmaß betroffen sind. Es wird evaluiert, wie diese Gruppen aktuell zu den Veränderungen stehen, und zusammen mit den Projektteams definiert, wie sie im Zielzustand zu den Veränderungen stehen sollen. Auf dieser Basis werden die notwendigen Change Management Instrumente identifiziert und passgenaue Kommunikations-, Qualifikations- und Einbeziehungsmaßnahmen abgeleitet. Diese werden mit dem Gesamtprojektplan synchronisiert, mit Meilensteinen versehen und in einen Gesamtplan integriert. Das Resultat ist ein zielgruppenspezifischer Change-Ansatz, der auch dem Programm Management eine klare Richtung gibt.



---

## **4 Aufbau und Unterstützung eines globalen Change-Netzwerks**

Die S/4HANA-Transformation betrifft üblicherweise eine große Anzahl an Nutzern, die oft geografisch und/oder organisatorisch verteilt sind. Ein ausschließlich zentralisierter Ansatz passt hierfür nicht. Deshalb lohnt es sich ein globales und funktionsübergreifendes Change-Netzwerk mit lokalen Sponsoren, Führungskräften und Multiplikatoren aufzubauen. Dabei greift das Programmteam im besten Fall auf ein Zusammenarbeitsmodell zurück, das fachliche Projektarbeit und Veränderungsmanagement integriert. Abgestimmte Qualifizierungsmaßnahmen und passgenaue Toolboxes sorgen für die notwendige Befähigung in der jeweiligen Rolle.

## ERFOLGSFAKTOREN IN S/4HANA-PROJEKTEN



**1** Aufbau eines starken Transformation Office



**2** Sorgfältige Analyse des Change Impacts des Programms und der einzelnen Teilprojekte



**3** Design und Entwicklung einer soliden Change-Architektur



**4** Aufbau und Enabling globaler Change Netzwerke



**5** Entwicklung einer wirkungsvollen Change Story



**6** Durchführung von wirkungsvollen Kommunikationsmaßnahmen



**7** Durchführung interaktiver und vielfältiger Schulungsmaßnahmen



**8** Etablierung eines auf Veränderungsziele ausgerichteten Change Controllings

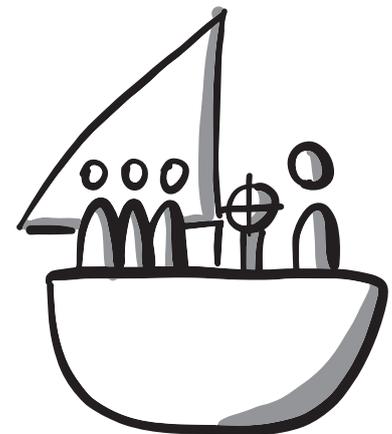
### **5** Erstellung einer ansprechenden Change Story

Die Change Story macht die Notwendigkeit der Veränderung für alle Ebenen deutlich und zeichnet ein klares Bild, welche Chancen die Einführung von S/4HANA für die Kundenorganisation bietet.

Sie beantwortet folgenden Fragen:

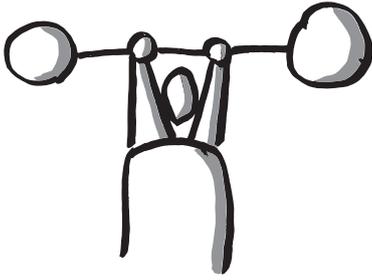
- Warum ist die Einführung von S/4HANA notwendig?
- Welche große Chance birgt die Einführung von S/4HANA?
- Welche Schritte müssen unternommen werden, um die Veränderung umzusetzen?

Dadurch bildet die Change Story die Grundlage für ein abgestimmtes Zielbild und die effektive Durchführung zielgerichteter Kommunikationsmaßnahmen.



### **6** Design und Durchführung effektiver Kommunikationsmaßnahmen

Die Umstellung auf S/4HANA betrifft in der Regel alle Unternehmensbereiche in diversen kulturellen Kontexten. Eine Kommunikation per Gießkannenprinzip ist aufgrund der vielen unterschiedlichen Auswirkungen und Interessen der Nutzer nicht von Vorteil. Schließlich soll die richtige Information beim richtigen Mitarbeiter ankommen. Gezielte, aber auch besondere und einzigartige Kommunikationsmaßnahmen sind unerlässlich. Das Kommunikations-Portfolio ist breit und kann von der Durchführung weltweiter Townhall-Meetings, der Erstellung umfangreicher Print Medien und öffentlicher Q&A Sessions bis hin zum Aufbau von Communities of Practice in Social Intranets und der Programmierung unterstützender mobiler Apps reichen.



---

## **7 Durchführung interaktiver und diverser Trainingsmaßnahmen**

Wenn S/4HANA sein volles Potenzial entfalten soll, ist es notwendig, dass Mitarbeiter neue Fähigkeiten und eine passende mentale Einstellung zu den Veränderungen entwickeln. Folglich ist ein passgenaues Qualifikationskonzept ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor. Dabei sollten immer die Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen berücksichtigt werden. Denn Lernen ist dann erfolgreich, wenn Endnutzer die Möglichkeit haben, die Veränderung direkt und realitätsnah mitzerleben. Im Rahmen von Business Simulationen können beispielsweise Fähigkeiten und Prozesse trainiert werden, die die Führungskräfte und SAP-Nutzer künftig benötigen.

---

## **8 Etablierung eines auf die Change-Ziele maßgeschneiderten Change Controllings**

Zur Überprüfung des Fortschritts der Zielerreichung dienen regelmäßige Change Controlling Maßnahmen. Dabei werden zunächst die anvisierten Ziele mit KPIs versehen. Mithilfe des Change-Netzwerks und weiterer quantitativer und qualitativer Feedbackkanäle werden diese KPIs konsequent überwacht. Bei Abweichung vom Ziel können somit schnell passende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Die Erfolgsfaktoren zeigen, wie komplex eine S/4HANA-Transformation ist. Unsere Erfahrungen und Best Practices aus S/4HANA Projekten haben wir daher in unserem CH/4NGE Framework kombiniert und zu einem integrierten Ansatz ausgearbeitet.

Als führende Change Beratung in Deutschland unterstützen wir Sie gerne bei Ihrem Vorhaben. Gerne stellen wir Ihnen unseren Change Ansatz für S/4HANA Projekte im Detail vor und entwickeln mit Ihnen gemeinsam Ihre individuelle Change Strategie.



**„Den Transformationsprozess auf S/4HANA konsequent auf die betroffenen Mitarbeiter auszurichten ist der Schlüssel zum Erfolg.“**

Michael Kempf, Partner bei CPC

# ÜBER CPC

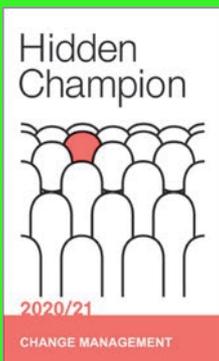
CPC ist eine führende Beratung für Change und Transformation Management, die rund 1.500 Projekte unterschiedlichster Größenordnung für unsere Kunden weltweit erfolgreich durchgeführt hat. Wir haben mehr als 25 Jahre Erfahrung in unzähligen Branchen wie IT, Energiewirtschaft, öffentliche Verwaltung, Automobilindustrie, Versicherung, Logistik, Banken oder Gesundheitswesen. Unsere über 100 Berater sind international im Einsatz. CPC ist die einzige Beratung in Deutschland, die von „Change First“ lizenziert ist, dessen Ansatz für Veränderungsmanagement „People Centered Implementation (PCI®)“ zu schulen.



Unsere Beratungsleistungen umfassen die Kernbereiche Veränderungsmanagement, Organisationsentwicklung, Projekt Management, Digitalisierung, Rollout Management, Beratung zur agilen Aufstellung von Organisationen, das von der CPC-entwickelte Reality Training, Blended Learning sowie S/4HANA-Transformationsprojekte.

In unseren Projekten agieren wir mit unseren Kunden partnerschaftlich auf Augenhöhe und machen Veränderungen durch Erleben greifbar für die gesamte Organisation. Intern übernehmen wir Verantwortung und partizipieren – Mitunternehmerschaft ist ein wichtiger Aspekt unserer Firmenkultur, darum sind 45% unserer Mitarbeiter am Unternehmen beteiligt.

Für unsere Arbeitsergebnisse und unsere interne Zusammenarbeit wurde CPC regelmäßig von renommierten Organisationen ausgezeichnet. Darunter die zweimalige Auszeichnung zum „Hidden Champion für Change Management“ von der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB). Die CPC ist Gründungsmitglied der Ortsgruppe für Deutschland der Association of Change Management Professionals (ACMP), sowie Mitglied der European Foundation for Quality Management (EFQM). Mehrere unserer Mitarbeiter sind stellvertretend Mitglied des PMI® und der SCRUM Alliance®.



# Key Take Aways



## DISCOVER

### **Zuallererst: S/4HANA kommt – es gibt keinen Weg drumherum.**

Starten Sie mit der Entwicklung einer klaren Digitalisierungsstrategie, um die Transformation proaktiv zu steuern. Berücksichtigen Sie dabei frühzeitig den menschlichen Change-Aspekt.

**Setzen Sie sich im Rahmen des Business Cases mit den neuen Innovationsmöglichkeiten der S/4HANA-Technologie auseinander.** Je stärker sich Ihr Geschäftsmodell verändert, desto wichtiger wird die Steuerung des Changes.

**Bringen Sie von Anfang an die richtigen Leute an einen Tisch,** um diese abzuholen, einzubinden und dadurch breites Commitment über alle Führungs- und Organisationsebenen sicher zu stellen.

**Analysieren Sie Ihr Bestandssystem end-to-end,** um einen Überblick über die Abweichungen vom SAP-Standard zu erhalten und hinterfragen Sie bestehende Prozesse kritisch. Dies ist der Grundstein für eine aussagekräftige Change Impact Analyse.

**Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter mit –** Entwickeln Sie eine ansprechende Change Story. Sie zeigt den Menschen den Weg und hilft dabei sich damit zu identifizieren.



## PREPARE

### **Die S/4HANA Conversion ist vielschichtiger als Sie denken –**

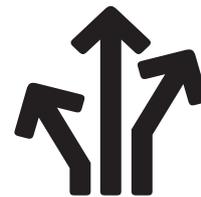
Berücksichtigen Sie die frühe Einbindung regionaler und funktionaler Teilprojekte im Projektsetup.

**Sie kennen Ihre Organisation und Ihre Kultur am besten –** Arbeiten Sie mit dem Systemintegrator zusammen, anstatt sich abhängig von seinem Know-how zu machen.

**Ein dediziertes Transformation Office fungiert als wichtiges Steuerungselement –** Stellen Sie ein qualifiziertes Team als zentralen Ansprechpartner für den Change und die Implementierung zusammen.

**Technisch-prozessuale Umstellungen bedeuten immer auch Veränderungen für den Menschen –** Analysieren Sie den Impact für den End User.

**Eine systematische Change Architektur lohnt sich –** Sie hilft Ihnen dabei alle relevanten Stakeholder von Anfang an einzubeziehen und differenzierte Maßnahmen zu definieren.



## EXPLORE

**Silodenken behindert die interdisziplinäre Kooperation –** Sorgen Sie für ein offenes Mindset für organisations-übergreifende Zusammenarbeit und empowern Sie kompetente „End-to-End Szenarien Owner“.

**Die Auswirkungen der SAP Umstellung sind vielschichtig –** Führen Sie detaillierte Change Impact Assessments als Basis für zielgruppenspezifische Enabling- und Kommunikationsmaßnahmen durch.

**Kommen Sie Gerüchten zuvor –** Fangen Sie mit offener Kommunikation an, auch wenn es noch keine harten Fakten gibt.

**Change muss keine Blackbox sein –** Definieren Sie geeignete KPIs zur kontinuierlichen Erfolgsmessung.



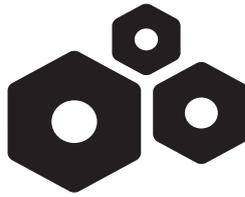
## REALIZE

**Ein ausschließlich zentral gesteuertes Change Management ist keine Option** – Nutzen Sie ein lokales Netzwerk von Change Agents und Sponsoren.

**Differenzierung über User Communities** – Bündeln Sie die unterschiedlichen Bedürfnisse und bedienen Sie sie mit passgenauen Change- und Kommunikationsmaßnahmen.

**Maßnahmen kontinuierlich anpassen** – Agile Change Sprints sind wichtiger als alles durchzuplanen.

**Die Doppelspitze im Testen** – Auch beim Testen müssen Business und IT eine verlässliche Allianz bilden. Sorgen Sie für regelmäßigen Austausch.



## DEPLOY & RUN

**Jetzt wird die Veränderung für den End User Realität** – Nehmen Sie ihn an die Hand und reagieren Sie schnell auf Feedback aus der Organisation.

**Feiern Sie Erfolge** – Belohnen Sie vorbildliches Verhalten, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass sie auf dem richtigen Weg sind.

**Nach dem Change ist vor dem Change** – Institutionalisieren Sie erfolgreich aufgebaute Change Strukturen für die Digitale Transformation.

**„Unsere Erfahrung zeigt: Die konsequente Umsetzung unserer acht Erfolgsfaktoren in jeder Projektphase ist die Voraussetzung für eine nachhaltige Implementierung.“**

Christina Heinrichs, Manager bei CPC



# Nehmen Sie direkt Kontakt mit uns auf:

[contact@cpc-ag.de](mailto:contact@cpc-ag.de)  
T +49-69-56 03 03 03  
[www.cpc-ag.de](http://www.cpc-ag.de)

**Oder sprechen Sie mit einem unserer Experten über Ihr Vorhaben:**

CPC Unternehmensmanagement AG  
The Sqaire 11  
Am Flughafen  
60549 Frankfurt am Main  
[www.cpc-ag.de](http://www.cpc-ag.de)



**DIANA HERR**  
MANAGER  
M+49-160 96 07 90 63  
[diana.herr@cpc-ag.de](mailto:diana.herr@cpc-ag.de)



**MICHAEL KEMPF**  
PARTNER  
M+49-171 711 84 27  
[michael.kempf@cpc-ag.de](mailto:michael.kempf@cpc-ag.de)

