

Die Veränderungen bei einer SAP S/4HANA Transition sind nicht nur technischer Natur, sondern betreffen auch die Psychologie des Unternehmens. Die Begleitung der Umstellung mit einem darauf ausgerichteten Changemanagement, ist neben der sauberen Projektplanung und -durchführung, einer der wichtigen Faktoren bei der erfolgreichen Einführung von SAP S/4HANA.

Veränderungen durch SAP S/4HANA

Neben der Ebene der technischen Veränderung sind in der Regel auch die fachliche und die organisatorische Ebene betroffen. Wie stark sich der Change auf die jeweilige Ebene auswirkt, hängt mit dem Grad bzw. Schwerpunkt der Veränderung zusammen. Bei einer Transition von einem ECC-System auf ein S/4HANA-System oder einer Neuimplementierung eines SAP S/4HANA Systems ist davon auszugehen, dass alle drei Ebenen betroffen sein werden. Unabhängig davon, wie die Transition erfolgt – als reine technische Umstellung (Brownfield) oder komplett neu (Greenfield) - ist ein gesondertes Changemanagement Projekt aufzusetzen, das das Umstellungsprojekt begleitet.

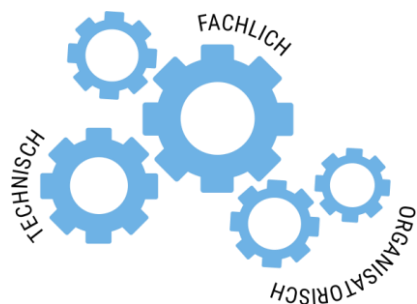


Warum dies so sein sollte und welche Vorteile sich dadurch ergeben, erläutern wir im Folgenden.

Ebenen der Veränderungen

Betrachten wir den Fall, dass eine SAP S/4HANA Transition im Brownfield-Ansatz durchgeführt wird, mit dem ausschließlichen Ziel, den technischen Produktwechsel und den Erhalt der Wartung und Support (mit Blick auf 2027/2030) durchzuführen. Selbst in diesem 'einfachen' Fall werden alle drei Ebenen der Veränderung betroffen sein und sollten entsprechend betrachtet werden:

Fachlich: Durch den Produktwechsel von ECC nach S/4HANA müssen zum einen mandatorisch fachliche Prüfungen durchgeführt werden, ohne die ein Start in die S/4HANA Transition erst gar nicht möglich ist. Beispiele sind u.a. die Abarbeitung der Simplification Item List und die Durchführung der Customer Vendor Integration. Zum anderen muss auch der bestehende Custom Code auf eine S/4HANA Kompatibilität hin geprüft und ggfls. angepasst werden. Falls noch nicht geschehen, muss im Vorfeld auch eine Unicode Conversion durchgeführt werden. Geschäftsprozesse müssen überprüft und ggfls. angepasst werden, sowie bei Bedarf auch neue Geschäftsprozesse eingeführt werden.



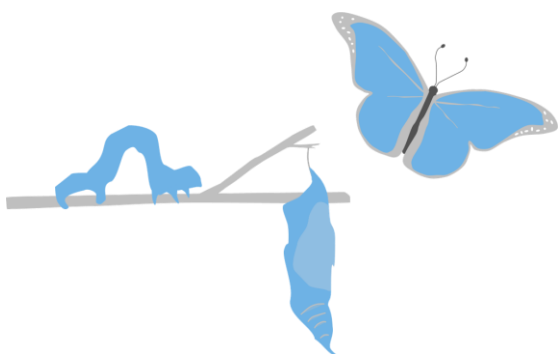
Technisch: Die S/4HANA Transition ist ein komplexes Umstellungsprojekt, das sich über mehrere Monate hinzieht und über diesen Zeitraum viele Ressourcen blockieren wird. Sofern nicht bereits im Vorfeld geschehen, muss neben dem Produktwechsel auf S/4HANA, die Datenbank nach HANA 2.0 getauscht werden. Mit dem Datenbankwechsel geht ggfls. ein Wechsel vom Betriebssystem einher, da für die HANA Datenbank nur Linux (RedHat/Suse) freigegeben ist. Gleichfalls sind für die HANA-Datenbank nur bestimmte Server freigegeben, weshalb gegebenenfalls auch noch ein Hardware-Wechsel geplant werden muss.

Ebenen der Veränderungen

Mit dem Wechsel ist auch sicherzustellen, dass die technischen Betriebsverfahren wie z.B. Backup/Restore, Monitoring sowie High Availability unterbrechungsfrei weiterlaufen.

Organisatorisch: Wie bereits o.g. wird selbst bei einem Brownfield-Ansatz - ohne gewünschte Veränderungen an Geschäftsprozessen - eine starke Beteiligung der Fachabteilungen erforderlich. Dies gilt sowohl für die Analyse- und Anpassungsphase, aber auch für den Test und die Abnahme von S/4HANA. Dadurch bedingt sind Mitarbeiter der Fachabteilungen viel stärker in die Projektarbeit eingebunden bzw. in Teilen auch dafür freigestellt. Daneben ist des Weiteren auch zu betrachten, ob in der Betriebsorganisation Abläufe und Verantwortungen neu zu ordnen sind. Durch geänderte Technologien und Verfahren sind Know-How Aufbau und Schulungen zu planen, damit die Mitarbeiter mit der neuen Plattform arbeiten können. Wurde ECC-System bislang On-Premise und in Eigenregie gefahren und mit der Transition werden jetzt Cloud-Services genutzt, hat dies ebenfalls Auswirkungen auf die Organisation.

Warum Changemanagement?



Dies sind nur einige Beispiele, welche Änderungen sich mit der Umstellung auf S/4HANA ergeben und welchen Impact/Einfluss sie auf die Organisation haben. Wenn es für die Umstellung auf S/4HANA ein Projekt gibt das die Planung und Durchführung der Transition steuert, warum dann das Thema Changemanagement besonders betrachten? Macht das das Projekt nicht eh mit? Die Antwort darauf lautet - Ja und Nein. Selbstverständlich wird das Projekt den Change steuern und kommunizieren, in dem es sich seiner Standards wie z.B. Status-Berichte, Jour-Fixes und Steuerungskreise bedient. Aber reicht dies aus?

Wie gesagt, werden hier in drei wesentlichen Bereichen eines Unternehmens Veränderungen durchgeführt und dies zieht sich über einen längeren Zeitraum hin. Ein Projekt in dieser Dimension wirft bei Mitarbeitern und Entscheidern auch immer Fragen auf, ob und welche Veränderung eine Auswirkung auf meine tägliche Arbeit oder Kennzahlen hat. Diesen Aspekten gilt es mit einem gezielten Changemanagement Rechnung zu tragen.

Ein wesentlicher Punkt von Changemanagement ist es, eine Transparenz der Veränderung und dadurch letztlich eine hohe Akzeptanz der Veränderung zu erzielen. Aus diesem Grund sollte das Transition Projekt, bei allen im Unternehmen präsent sein und nicht nur die Stakeholder einbeziehen, die unmittelbar im Projekt mitarbeiten, sondern auch solche, die mittelbar damit zu tun haben. Beispiele sind hier z.B. Vorgesetzte/Team-Leads, die Mitarbeiter in das Projekt abstellen sollen, die üblicherweise nicht in die Projektarbeit einbezogen sind.



Warum Changemanagement?

Um die Transparenz zu erreichen, sollten im Projekt Zwischenziele eingeplant werden, anhand derer der Fortschritt des Vorhabens nach außen deutlich gemacht werden kann. Wie bei einem Marathonlauf, bei denen die Versorgungsstationen die Läufer fit halten, halten die Updates die Beteiligten auf dem Laufenden und dadurch motiviert die Veränderung weiter zu unterstützen.

Das Projekt hat mit seinen Mitteln also einige Möglichkeiten, die Veränderungen transparent zu machen und zu kommunizieren. Je nach Unternehmensgröße werden somit aber nur wenige Mitarbeiter erreicht und die Informationen zum Change basieren bei den meisten anderen Mitarbeitern auf dem 'hören sagen'. Ist der Change von seiner Tragweite aber so groß, dass er eine Wirkung auf das Unternehmen an sich hat, sollten alle Mitarbeiter ins Boot geholt werden.

Um hier für die Kommunikation und notwendige Transparenz zu sorgen, müssen alle bestehenden und gegebenenfalls auch neue Möglichkeiten zur Informationsverteilung genutzt werden. Dies kann über ein vorhandenes Intranet, Newsletter, Infoveranstaltungen etc. erfolgen. An dieser Stelle enden dann in der Regel die Möglichkeiten vom Projekt und das Changemanagement übernimmt die Regie. Wie in der Überschrift genannt steht dies alles unter dem Motto 'tue Gutes und rede darüber'. Das Projekt bietet an dieser Stelle die Informationen zur SAP S/4HANA Transition, die dann in abgestimmter Weise im Unternehmen, koordiniert über das Changemanagement, verteilt werden.

Voraussetzung dafür, dass dies auch alles funktionieren kann, ist das klare Commitment der Geschäftsführung und dem Senior Management. Denn nur, wenn von dort der Change gefordert und aktiv unterstützt wird, ist auch eine erfolgreiche Umsetzung garantiert.



Unsere Experten helfen Ihnen weiter!

Sie haben weitergehende Fragen rund um eine SAP S/4HANA Transition oder zum Service- und Produktangebot der isacon AG? Kontaktieren Sie gerne unseren Experten oder besuchen Sie uns auf www.isacon.com.



Rainer Schlüter // rainer.schlueter@isacon.com



+49 173.32 999 26 // +49 6201.256 650



innovative software applications and consulting AG
Bergstraße 49 / 69469 Weinheim