



# Veränderung aus den richtigen Gründen

## In 4 Schritten zur erfolgreichen Transformation der SAP-Landschaft

Jedes Jahr investieren Unternehmen viele Millionen in SAP-Technologie-Vorhaben, in der Hoffnung, mit den neuen Lösungen Verbesserungen in Schlüsselbereichen zu erzielen.

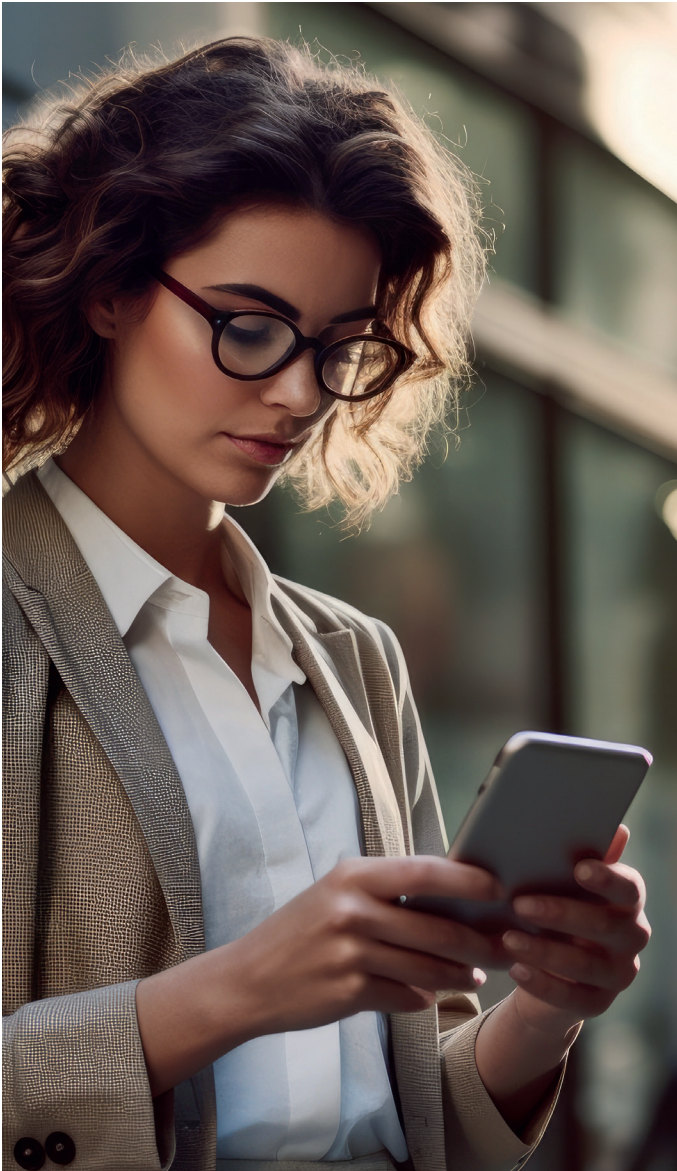
Rückblickend können jedoch die wenigsten Unternehmen sagen, was sich nach der Einführung tatsächlich verbessert hat, auch wenn das neue SAP S/4HANA-System bereits seit einigen Monaten oder gar Jahren läuft. Oft entsteht sogar der Eindruck, dass man es nun mit einem „Legacy auf S/4“ zu tun hat, weil so viele (gute und schlechte) Elemente aus dem Altsystem in das neue System übernommen wurden.

In diesem Whitepaper werden Ideen und Vorgehensweisen vorgestellt, die bei frühzeitiger und häufiger Anwendung allen Beteiligten helfen, einen echten Nutzen aus ihren Investitionen in die SAP-Transformation zu ziehen.



# Die richtige Wahl treffen

Um sicherzustellen, dass eine neues SAP-Projekt das bringt, was es bringen soll, ist es wichtig, den gesamten Prozess geplant und durchdacht anzugehen.



Aus unserer Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Unternehmen haben wir eine Methodik entwickelt, die Unternehmen dabei hilft, den tatsächlichen Nutzen einer SAP-Transformation in vier Schritten zu ermitteln. Diese Schritte zeigen, **warum** die vorgeschlagenen Veränderungen wichtig sind, **was** sich ändern muss, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, und **wie** Ressourcen im Laufe des Projekts eingesetzt werden müssen, damit Veränderung stattfindet. Unsere Methodik eignet sich nicht nur für Unternehmen, die bereits über ein SAP-System verfügen, sondern auch für Unternehmen, die ein neues ERP-System in ihre IT-Landschaft integrieren möchten. In beiden Fällen werden folgende Schritte durchlaufen:

- 1 | Prüfen, warum Veränderung nötig ist**  
Sie entscheiden, ob eine bestimmte Veränderung richtig ist und welche Gründe dafür sprechen.
- 2 | Bestimmen, was geändert werden muss**  
Sie identifizieren, welche Elemente betroffen sind und wie sich Änderungen in diesen Bereichen auswirken.
- 3 | Definieren, wo Abhängigkeiten bestehen**  
Sie ermitteln, welche Elemente des Gesamtumfangs Risiken bergen und welche differenzierend wirken.
- 4 | Festlegen, wie die Veränderung ablaufen soll**  
Sie entwickeln eine Roadmap für die Veränderung, basierend auf vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen, erwarteten Auswirkungen und der effizientesten Abfolge von Veränderungsmaßnahmen.

## Schritt 1

# Prüfen, warum Veränderung nötig ist

**Verändern oder nicht verändern, das ist hier die Frage.**

In seinem 1984 erschienenen Bestseller „The Goal“ erinnerte Dr. Eli Goldratt daran, dass Veränderung eine Voraussetzung für Verbesserung ist, aber nicht jede Veränderung zu Verbesserung führt. Zwar gibt es glückliche Fälle, in denen Zeit, Geld und Arbeitskräfte im Überfluss vorhanden sind, doch die meisten Unternehmen müssen mit ihren Ressourcen haushalten. Das heißt, unsere Investitionen in Veränderung müssen sich auszahlen.

Unternehmen, die sich die Zeit nehmen, ein starkes „Warum“ zu definieren (Kosten-Nutzen-Analyse), geben sich damit selbst eine wichtige Orientierungs- und Motivationshilfe, die sie durch einen oft langwierigen und komplexen Veränderungsprozess führt.

Ohne ein starkes „Warum“ besteht die Gefahr des Steckenbleibens, weil Herausforderungen und Probleme, die während der Transformation auftauchen, nicht bewältigt werden. Dies führt zu einem überdimensionierten Umfang, der zusätzliche Kosten, Ressourcen und Risiken verursacht. Andere gehen den umgekehrten Weg – sie reduzieren Umfang und Ausmaß der als notwendig erkannten Veränderungen, um Risiken zu mindern, und stellen damit nicht mehr genügend Ressourcen zur Verfügung, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

**Die wichtigste Frage, die mit jeder größeren Veränderung (wie einem SAP-Transformationsprojekt) verbunden ist, lautet:  
„Warum brauchen wir Veränderung?“  
Sie zu beantworten, ist nicht einfach.**



# Die Veränderungsmatrix

**Die Veränderungsmatrix ist ein innovatives Instrument, um die Notwendigkeit von Veränderungen zu beurteilen.**

Eli Goldratts „The Goal“ hat mich, wie viele andere, zu Beginn meiner Karriere stark beeinflusst. Ich hatte das Glück, Mitte der 2000er Jahre mit führenden Vertretern der Theory of Constraints (Engpasstheorie) in Kontakt zu kommen und mit Eli Goldratt persönlich zu arbeiten. Eli stellte damals in mehreren Workshops und Diskussionsrunden ein innovatives Instrument für das Management von Veränderungen vor, die „Change Matrix“ oder Veränderungsmatrix. Sie lässt sich am besten mit einem Gleichnis beschreiben:



Es war einmal ein Mann, der auf einem Felsen in der Nähe eines Teichs lebte. In der Ferne lag ein hoher Berg mit gefährlichen Klippen. Eines Tages erzählte der Mann seinen Freunden, dass er auf den Gipfel des Berges klettern wolle. Die Freunde wunderten sich und fragten ihn: „Warum?“ Der Mann sagte, er habe gehört, dass es auf dem Gipfel einen Topf mit Gold gäbe. Das Gold sei sehr wertvoll und er wolle es unbedingt haben.

Seine Freunde warnten ihn, dass der Aufstieg schwierig, anstrengend und gefährlich sei. Viele hätten es schon versucht und seien gescheitert. Manche seien sogar aus Erschöpfung abgestürzt und hätten sich die Beine

gebrochen. Der Gedanke, auf Krücken zu humpeln, machte den Mann nervös, und die ganze Idee erschien auf einmal gar nicht mehr so verlockend.

Aber dann dachte er an die Krokodile in seinem Teich, die immer größer und furchterregender wurden und sich seinem Felsen näherten. Wenn er nichts unternahm, würden sie ihm irgendwann den Kopf abbeißen. Das motivierte ihn, die Expedition doch in Angriff zu nehmen.

Andererseits musste er, wenn er den Felsen verließ, auch die Meerjungfrau verlassen, die in dem Teich lebte und die er sehr liebte. Der Gedanke, sie zurückzulassen, machte ihm die Entscheidung noch schwerer.

# Argumente für Veränderung

## Die Veränderungsmatrix definiert vier Kräfte, die jede Veränderungsentscheidung – ob groß oder klein – beeinflussen.

Beim Ausfüllen der Veränderungsmatrix ist es wichtig, die Elemente der Lösung (in diesem Fall die Fähigkeiten von SAP) in allen vier Quadranten zu erfassen – und DAZU die erwarteten geschäftlichen Auswirkungen. Beispielsweise würde ein verbessertes Reporting (technologische Fähigkeit) zu besseren Entscheidungen im Kundenservice (geschäftliche Fähigkeit) führen, was wiederum eine Voraussetzung für die gewünschte Umsatzsteigerung von 20 Prozent (geschäftliches Ergebnis) wäre.

### Der Topf mit Gold

Stellt die Ergebnisse, Vorteile (Nutzen) und Fähigkeiten dar, die ein Unternehmen anstrebt, aber derzeit nicht hat (seine „Wunschliste“). Viele Unternehmen machen den Fehler, den Zugang zu technologischen Innovationen (z. B. GenAI) bereits mit dem erwarteten Nutzen gleichzusetzen. Tatsächlich ergibt sich dieser Nutzen aber aus den quantitativen Ergebnissen, die das Unternehmen durch den Einsatz der neuen Fähigkeiten erzielt (z. B. höhere Umsätze, Margen, Marktanteile).

### Das Krokodil

Stehen für die aktuellen (oder kurzfristig möglichen) Probleme und Risiken, die sich aus dem Ist-Zustand des Unternehmens ergeben. Problemursachen können beispielsweise instabile Systeme, allgemeine betriebliche Schwachstellen, die Nichterfüllung von Kundenanforderungen oder manuelle Workarounds statt dauerhafter Lösungen sein. Risiken können sich aus mangelnder Compliance aufgrund häufig geänderter Vorschriften, suboptimaler Verfügbarkeit des Systemsupports oder anderen Faktoren ergeben..

Krokodile und Goldtopf sind die „Argumente für Veränderung“. Je mehr Krokodile es gibt und je mehr Gold im Topf ist, desto stärker wiegen die Argumente. Nicht selten verwechseln Unternehmen Probleme („Krokodile“) mit Vorteilen („Goldtopf“). Was gewinnen Sie, wenn Sie das Reporting verbessern? Haben Sie Gold gefunden oder ein Krokodil beseitigt? Nach meiner Erfahrung spielt es keine große Rolle, in welchem Quadranten ein Punkt landet, solange er erfasst und nicht doppelt gezählt wird.

### Die Krücken

Stehen für Hindernisse, Gegenwind, Bedenken oder mögliche negative Auswirkungen. Beispiele dafür sind direkte oder indirekte negative Erfahrungen (Horrorgeschichten), Ressourcenknappheit, ungünstige Geschäftsbedingungen oder Bedenken bezüglich des Change Managements. Diese Ängste und Befürchtungen sind oft tief verwurzelt und beruhen auf schlechten Erfahrungen oder darauf, dass man von gescheiterten Projekten in anderen Unternehmen gehört hat. Darüber hinaus sind negative Konsequenzen auch dann denkbar, wenn ein Projekt erfolgreich verläuft. Key User könnten beispielsweise befürchten, dass ein neues ERP-System zu einem Verlust an Autonomie führt oder dass das System ihre Arbeit automatisiert und sie damit überflüssig werden.

### Die Meerjungfrau

Steht für alles, was die Stakeholder eines Unternehmens am Ist-Zustand schätzen und bei einer großen Veränderung nicht verlieren wollen. Dabei kann es sich auch um negative Aspekte des Ist-Zustandes handeln, wenn diese als erhaltenswert betrachtet werden. In Unternehmen, die seit vielen Jahren mit der gleichen ERP-Lösung arbeiten, können das zum Beispiel benutzerspezifische Anpassungen, Oberflächen oder Berichtsvorlagen sein. Häufig weigern sich User auch, ihre gewohnten Spreadsheets oder systemfremde Anwendungen aufzugeben.

Zum Zeitpunkt der Entscheidung für ein Transformationsprojekt spielt die Meerjungfrau oft noch keine große Rolle. Sie darf aber keinesfalls ignoriert werden, da es sonst im Projektverlauf zu massiven Blockaden und Problemen kommen kann.

Krücken und Meerjungfrau sind die „Argumente gegen Veränderung“ (erwartete negative Folgen der Veränderung oder positive Aspekte des Ist-Zustandes). Für das Unternehmen ist es wichtig, diese Argumente zu kennen und zu wissen, wie man proaktiv mit ihnen umgeht – was unter Umständen sogar zu der Erkenntnis führen kann, dass die Argumente gegen die Veränderung so stark sind, dass es sinnvoll ist, entweder das Projekt aufzugeben oder eine Strategie zu verfolgen, die den Argumenten für die Veränderung mehr Gewicht verleiht.

## Die 4 Kräfte hinter der Veränderung



Die Veränderungsmatrix ist Teil der Theory of Constraints (Engpassstheorie)

# Vorteile der Veränderungsmatrix

**Groß angelegte ERP-Implementierungen** führen oft nicht zu greifbaren Geschäftsergebnissen, weil Unternehmen wesentliche Faktoren von Veränderungsprozessen nicht berücksichtigen. Der Einfluss dieser Faktoren auf die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens darf nicht unterschätzt werden. Wo keine starke Motivation vorhanden ist, herrscht das Prinzip der Trägheit und man hält lieber am Gewohnten fest. Wer hingegen in den Veränderungsprozess einsteigt, ohne genau zu wissen, was die Veränderung bewirken soll oder welche Hindernisse dem Erfolg entgegenstehen, riskiert, dass knappe Ressourcen verschwendet und keine sinnvollen Ergebnisse erzielt werden.

Empfehlenswert ist, die Veränderungsmatrix-Analyse mehrmals mit der Unternehmensleitung, dem mittleren Management und den Mitarbeitern an der Front durchzuführen. Durch diesen iterativen Prozess kann ein vollständigeres Bild der aktuellen und erwarteten zukünftigen Situation entstehen. Meines

Erachtens kann es auch hilfreich sein, die Analyse unterwegs zu wiederholen, um zu überprüfen, ob man auf dem richtigen Weg ist, und gegebenenfalls Kurskorrekturen vorzunehmen.

Wie bereits erwähnt, ist es wichtig, diese Bewertung auf der Grundlage realer, quantifizierbarer Informationen durchzuführen,

um die Entscheidungsfindung zu unterstützen. Historische „Pain & Gain“-Elemente (Krokodile, Meerjungfrau) sollten durch konkrete Beispiele untermauert werden. Wenn bestimmte Variablen nicht vollständig quantifiziert werden können, ist ihre Bedeutung im Gesamtkontext abzuschätzen.

Am Ende von Schritt 1 sollten alle Informationen vorliegen, die Sie benötigen, um zu beurteilen, ob Motivation und Schubkraft für die Einführung eines neuen ERP-Systems vorhanden sind – oder nicht.



## Schritt 2

# Bestimmen, was geändert werden muss - realisierbarer Mindestumfang

**Wenn es mehr positive als negative Vorzeichen gibt, werden die Jagd nach dem Goldtopf und die Beseitigung der Krokodile zum „Polarstern“, an dem Sie Ihren Kurs ausrichten. Alle Elemente, die dieses Ziel unterstützen, sind wünschenswert; alle, die es nicht tun, sollten zurückgestellt oder gestrichen werden.**

In Schritt 2 versuchen viele Unternehmen, zu viel zu tun. Der Entscheidung, dass sich etwas ändern muss, folgt oft die Annahme, es sei am besten, so viel wie möglich zu ändern. Dafür gibt es zwei Hauptgründe:

1. Viele befürchten, meist aufgrund schlechter Erfahrungen, sie hätten „nur eine Chance“. Da eine SAP-Lizenz in der Regel ein breites Spektrum an möglichen Funktionen bietet, erscheint es sinnvoll, die „Big-Bang-Funktionalität“, die man in Zukunft vielleicht irgendwann benötigen wird, gleich mit einzuplanen.
2. Wenn man das Unternehmen schon umkrepelt, warum dann nicht so viel wie möglich ändern, um es hinter sich zu haben. Dieses Alles-oder-Nichts-Denken ist leider weit verbreitet.

Allzu oft entscheiden sich Unternehmen dafür, alle verfügbaren Optionen implementieren zu wollen, statt systematisch und kritisch zu prüfen, was wirklich geändert werden muss.

Mehr Umfang bedeutet nicht zwangsläufig mehr Nutzen, und den Umfang einer ERP-Implementierung unnötig aufzublähen, führt fast immer zu höheren Kosten, mehr Zeitaufwand und größeren Projekt- und Unternehmensrisiken. Bei der Entscheidung, was verändert werden muss, sollten Unternehmen selektiv vorgehen.

Unnötige Variablen können leicht zu Hindernissen werden, die den Weg zum gewünschten Ergebnis blockieren. Denken Sie daran: Das Ziel ist nicht, so viel ERP wie möglich zu implementieren, sondern klar definierte Geschäftsergebnisse zu erzielen!



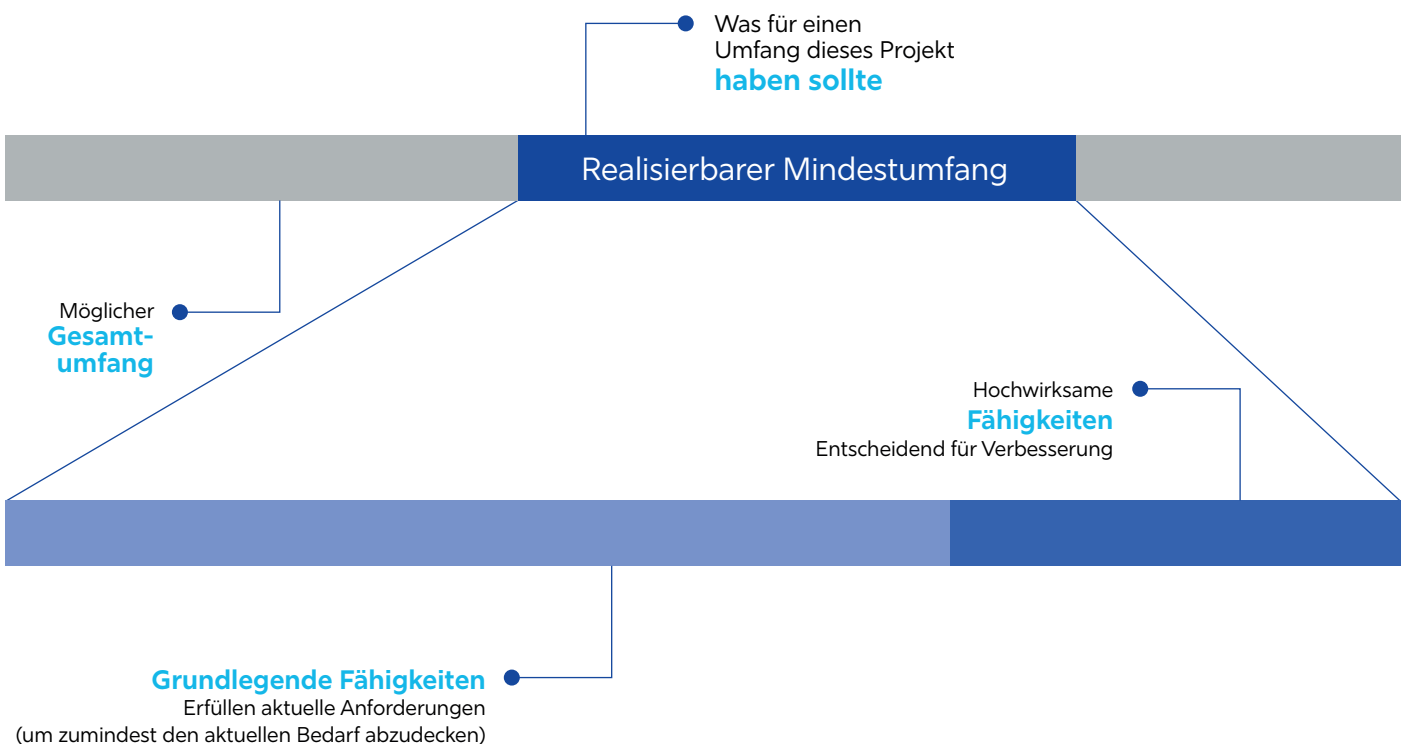
Um zu bestimmen, „was“ geändert werden muss, muss das Unternehmen wissen, welche geschäftlichen Fähigkeiten es benötigt, um die im vorherigen Schritt definierten Ergebnisse zu erreichen. Hier hat sich die Durchführung einer einfachen Bedarfsprüfung bewährt: „Welche Fähigkeit müssen wir haben, um dieses Ergebnis zu erreichen?“ oder umgekehrt „Welches Ergebnis ist nur eingeschränkt oder gar nicht möglich, wenn wir diese Fähigkeit nicht haben?“.

Nach unserer Erfahrung sollten Unternehmen in der Regel auf 10 bis 12 geschäftliche Fähigkeiten pro Funktionsbereich bzw. auf 50 bis 60 Fähigkeiten bei sehr großen Funktionsbereichen kommen. Dies ist zwar eine eher grobe Schätzung, verschafft den Verantwortlichen jedoch einen guten Überblick.

# Machbarkeit

Veränderungen führen nicht immer zu Verbesserungen, aber Verbesserung erfordert immer Veränderung.

**Konzentration auf das Einfache:** Die Fähigkeit, von den vielen Dingen, die sich ändern KÖNNEN, die wenigen zu unterscheiden, die sich ändern MÜSSEN, um ein Ziel zu erreichen.



Wir empfehlen, einen Minimal Viable Scope (MVS) zu definieren – die kleinstmögliche Lösung, mit der ein bestimmter Nutzen erreicht werden kann. Die Konzentration auf den MVS ermöglicht es Unternehmen, eine Lösung zu entwerfen, die schnell zu den gewünschten Ergebnissen führt und gleichzeitig die Risiken reduziert, die mit der Implementierung eines größeren und komplexeren Projektumfangs verbunden sind.

Der MVS umfasst zwei Bereiche:

- 1. Hochwirksame Fähigkeiten.** Sie haben einen klaren kausalen Einfluss auf die Nutzenseite der Veränderungsmatrix. Um beispielsweise die Durchlaufzeit und die Lieferpünktlichkeit zu verbessern, muss die Funktionalität „Transportmanagement“ unbedingt implementiert werden.
- 2. Grundlegende Fähigkeiten.** Sie sind notwendig, um die Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz der hochwirksamen Fähigkeiten zu schaffen. Gleichzeitig müssen sie normale Funktionalität und die aktuell vorhandenen Basisfähigkeiten bereitstellen, damit die neue Umgebung mindestens die gleichen Fähigkeiten aufweist wie die bestehende (keine Rückschritte oder Verluste). Grundlegende Fähigkeiten erscheinen normalerweise NICHT in der Veränderungsmatrix. Eine Ausnahme bilden manchmal Elemente aus dem Komplex „Meerjungfrau“.



### Schritt 3

# Definieren, wo Abhängigkeiten bestehen

Als nächstes werden die in Schritt 2 identifizierten Fähigkeiten in einen Quadranten der „Differenzierungs-/Risikomatrix“ eingeordnet. Diese Matrix zeigt in zwei Dimensionen, wie sich jede Fähigkeit auf das Unternehmen auswirkt:

**1 Differenzierung**  
Wirkt sich eine Leistungsverbesserung bei dieser Fähigkeit so differenzierend für das Unternehmen aus, dass der Markt entweder mehr kauft oder bereit ist, einen höheren Preis für die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens zu zahlen?

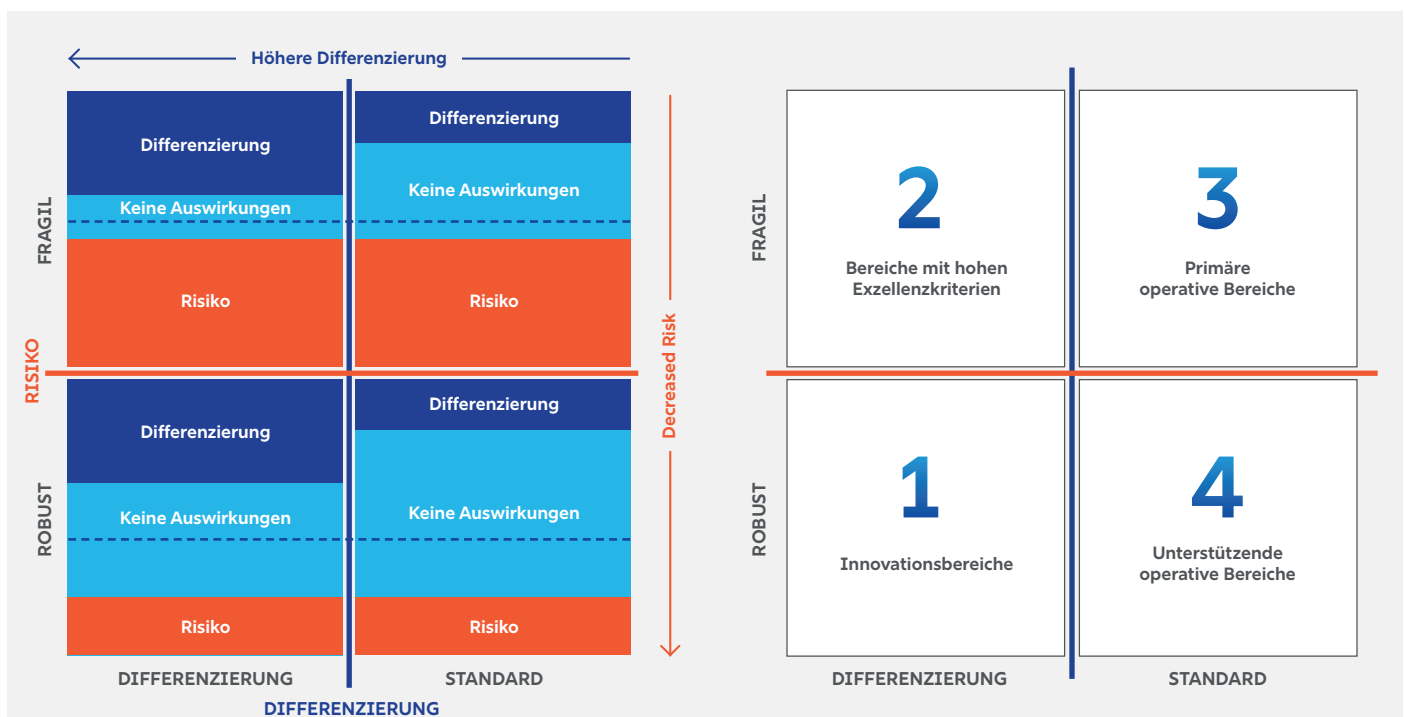
**2 Risiko**  
Setzt eine Verschlechterung der Leistung bei dieser Fähigkeit das Unternehmen einem erheblichen Verlustrisiko aus?

Im folgenden Diagramm stellt die gestrichelte Linie das derzeitige Leistungsniveau dar. Auf der vertikalen Risikoachse befinden sich die Kategorien „Fragil“ und „Robust“. „Fragil“ bezeichnet Fähigkeiten, deren aktuelle Leistung auf oder unter der „roten Linie“ liegt. Wird die rote Linie unterschritten, ist das Unternehmen einem signifikanten Risiko ausgesetzt, weil sich der Leistungs-rückgang auf alle Bereiche auswirkt (Beispiel: Personalabrechnung – ein Ausfall kann erhebliche negative Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben).

„Robust“ sind Fähigkeiten, deren Leistung weit genug von der roten Linie entfernt ist, um als weniger riskant eingestuft zu werden. Mögliche Leistungsverschlechterungen sind noch verkraftbar und haben keine starken negativen Auswirkungen auf das Unternehmen als Ganzes (Beispiel: Hauptbuchhaltung – ein typischer Fehler hat nicht unmittelbare negative Konsequenzen, er wird normalerweise beim Periodenabschluss entdeckt und kann behoben werden).

Auf der horizontalen Differenzierungsachse befinden sich die Kategorien „Differenzierung“ und „Standard“. „Differenzierung“ bezieht sich auf Fähigkeiten, die das Unternehmen von anderen unterscheiden und bei denen eine Leistungsverbesserung zu einer deutlichen Differenzierung und zu einem Wettbewerbsvorteil führt.

Alles, was nicht zur Differenzierung beiträgt, fällt automatisch in die Kategorie „Standard“. Bei diesen Fähigkeiten wird davon ausgegangen, dass sie auch in ähnlichen Unternehmen oder bei anderen Akteuren der Branche vorhanden sind. Innovationen oder spezielle Anpassungen würden in dieser Kategorie daher nicht zu wesentlichen Verbesserungen führen oder das Unternehmensergebnis beeinflussen.



Durch die Bewertung der Risikoauswertung einer Fähigkeit (fragil oder robust) und die Bewertung der Auswirkung einer Fähigkeit auf die Marktdifferenzierung (Differenzierung oder Standard) können Unternehmen feststellen, wie stark sich die Leistung der Fähigkeit im Vergleich zum Ist-Zustand verbessern würde, und damit insgesamt, ob sich die Durchführung der Transformation aus Kosten-, Risiko- und Ertragssicht lohnt.

Befindet sich die Fähigkeit „Beschaffung“ beispielsweise im Quadranten 4, wäre es sinnvoller, Standardmodellprozesse zu implementieren als Innovationen (Anpassungen) in diesem Bereich voranzutreiben.

Wenn Anwender versuchen, eine individuelle Lösung durchzusetzen, kann dieses objektive Instrument auch genutzt werden, um pragmatisch gegenzusteuern. In diesem Schritt sollten Leistungsverbesserungen priorisiert werden, die entweder aus der Risikozone herausführen oder eine stärkere Differenzierung bewirken, da hier der größte Nutzen für das Unternehmen liegt.

Fähigkeiten, die das Unternehmen nur in kleinen Schritten in den Bereich „Keine Auswirkungen“ bringen, verdienen demgegenüber keine so große Aufmerksamkeit.

Sobald alle Fähigkeiten klassifiziert sind, können wir unsere Implementierungsstrategie festlegen – einerseits die Bereitstellung von Standardfähigkeiten, um bewährte Industry Templates oder Standard-SAP nutzen zu können, und andererseits die Entwicklung von „Leitplanken“ oder „Sicherheitsnetzen“ (Workflows, Standardkontrollen, Ausnahmeberichte usw.) zur Absicherung der fragilen Fähigkeiten. Fähigkeiten in der Spalte „Differenzierung“ sind sinnvolle Kandidaten für Anpassungen und Abweichungen von bewährten Standardverfahren, allerdings sollte nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass solche Anpassungen in jedem Fall erforderlich sind. In unseren Industry Templates sind diese Innovationen bereits integriert, so dass sie de facto auf die Standardfunktionalität zurückgreifen.

Durch die Priorisierung der zu implementierenden Funktionen können Unternehmen die mit der ERP-Implementierung verbundenen Kosten und Risiken besser steuern und sich gleichzeitig auf die Leistungsverbesserungen mit den größten Auswirkungen konzentrieren können.



## Schritt 4

# Festlegen, wie die Veränderung ablaufen soll

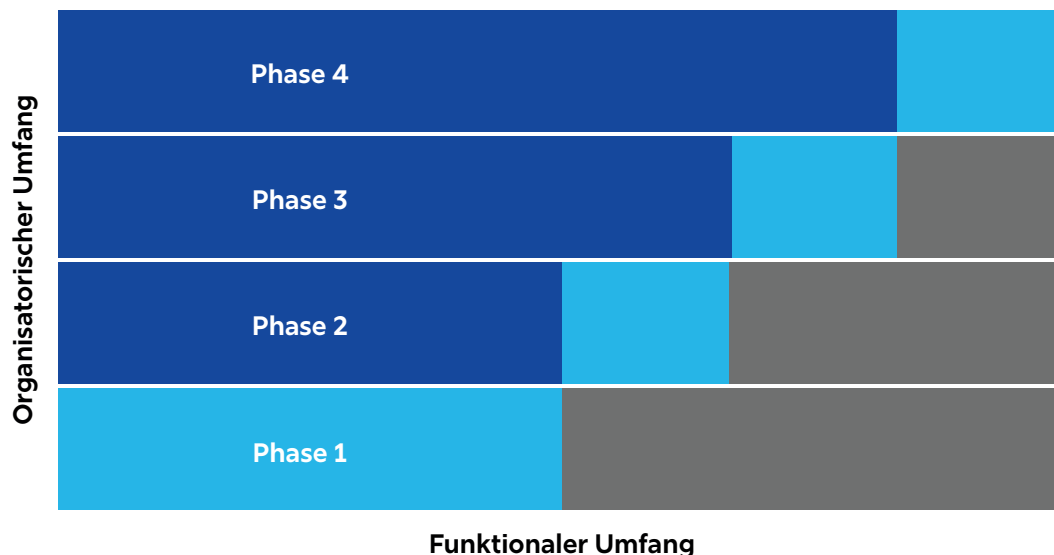
## Die Roadmap definiert die wichtigsten Meilensteine auf dem Weg zu den gewünschten Ergebnissen.

Wir haben jetzt 3 wichtige Schritte abgeschlossen::

1. Wir haben festgestellt, warum Veränderung notwendig ist, und die gewünschten Ergebnisse sowie mögliche Hindernisse definiert.
2. Wir haben die Fähigkeiten identifiziert, die nötig sind, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen, und einen realisierbaren Mindestumfang festgelegt.
3. Wir haben Abhängigkeiten ermittelt und die Elemente heraus-gefiltert, die das Unternehmen differenzieren. Diese Elemente können über die branchenüblichen Best Practices hinaus erneuert oder angepasst werden. Darüber hinaus haben wir die Elemente identifiziert, die als Standard betrachtet und als neue Best Practices des Unternehmens übernommen werden sollten, da sie Teil unserer Identität sind. Eine Anpassung des neuen Systems an Prozesse des alten Systems ist dagegen nicht sinnvoll..

Selbst in den seltenen Fällen, in denen diese drei Schritte (die dann in einem Transformationsprojekt münden) ausreichen, um den erwarteten Gesamtnutzen zu erzielen, gibt es immer noch viele Handlungsoptionen, um das Potenzial des Unternehmens und seine Fähigkeit, die enormen Vorteile eines ERP-Systems zu nutzen, voll auszuschöpfen. Das Unternehmen entwickelt sich weiter, Marktbedingungen ändern sich, Fusionen und Übernahmen erweitern die Produktpalette und die geografische Abdeckung. Wichtig ist es, sich immer wieder vor Augen zu führen, dass sich das Unternehmen in einem Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung befindet.

In nachfolgenden Phasen liegt der Schwerpunkt auf der Erweiterung des Funktionsumfangs und/oder des organisatorischen Umfangs.



Beachten Sie, dass es in jeder Phase ein „Hochrisikoelement“ (rot) gibt, in dem wir neue Funktionalität hinzufügen, und ein blaues Element, in dem wir vorhandene Fähigkeiten in einer neuen organisatorischen Einheit nutzen (dies kann ein neuer Geschäftsbereich in einem Land oder einer Region, eine regionale Erweiterung oder beides sein). Im obigen Beispiel wird die volle Funktionalität des gewünschten Programms in vier Schritten erreicht, wobei das Risiko auf mehrere kleinere Elemente verteilt wird, um nicht zu früh zu viel zu riskieren. Sobald die Funktionalität implementiert ist, kann sie viel leichter auf andere Teile der Organisation übertragen werden, als wenn alles auf einmal gemacht wird.

## Fazit

# Der Weg zu erfolgreicher Veränderung

ERP-Lösungen können unglaubliche Veränderungen bewirken und zu einem echten, quantifizierbaren Mehrwert führen – aber nur, wenn Sie sich im Vorfeld die Zeit nehmen, die Gründe für den Veränderungsbedarf zu analysieren, klar festzulegen, was verändert werden muss, einen realisierbaren Mindestumfang zu definieren und einen Fahrplan zu entwickeln, der Ihnen hilft, die Risiken der Transformation zu reduzieren und den Nutzen zu maximieren.

Mit unserem Planungsansatz können Sie Ihre ERP-Implementierung aus einer ganzheitlichen Perspektive bewerten und sicherstellen, dass Sie den erfolgversprechendsten Weg einschlagen, um die Transformation durchzuführen und die gewünschten Vorteile zu erzielen.

# Über den Autor



**Larry Perlov ist President und Chief Operating Officer der SAP Business Unit bei Syntax. Er kam 2007 als Mitbegründer, President und Managing Partner zu Illumiti und wurde 2021 CEO des inzwischen zu Syntax gehörenden Unternehmens. Seit mehr als 17 Jahren arbeitet er eng mit den Partnern und Kunden von Syntax zusammen, um die richtigen SAP-Lösungen zu finden, und verfügt über eine beeindruckende Erfolgsbilanz bei der Leitung und dem Management eines globalen SAP-Geschäfts.**

Bei Illumiti hat Larry hervorragende Ergebnisse im Bereich Global Delivery erzielt, einschließlich der Vergrößerung des Kundenstamms und der Förderung kontinuierlicher Innovation.

Er ist bekannt für seine Fähigkeit, hocheffiziente Expertenteams zusammenzustellen, die ihre Expertise in den Dienst der dringendsten Geschäftsziele unserer Kunden stellen. Bevor er zu Syntax kam, hatte Larry Führungspositionen bei IMG Americas, Intuit und Dell-EMC inne. Zu seinen akademischen Referenzen gehören ein Executive MBA (OPM50) von der Harvard Business School, ein MBA in Finanzmanagement von der Heriot-Watt University, ein Master of Science in Künstlicher Intelligenz und ein Bachelor in Elektrotechnik von der University of the Witwatersrand.



## Warum Syntax

Syntax bietet ein breites Spektrum an Technologielösungen, zuverlässige Professional Services, umfassende Beratungsleistungen sowie bewährte Application Management Services – damit die geschäftskritischen Cloud-Anwendungen der Kunden jederzeit performant, zuverlässig und zukunftsorientiert arbeiten. Mit 50 Jahren Erfahrung, 700+ Kunden und mehr als 2.700 Mitarbeitern weltweit verfügt Syntax über fundiertes Know-how bei der Implementierung und dem Management von Multi-ERP-Installationen in geschützten privaten, öffentlichen oder hybriden Umgebungen. Syntax arbeitet eng mit SAP, Oracle, AWS, Microsoft und anderen führenden Technologie-anbietern zusammen, um zu gewährleisten, dass die Anwendungen der Kunden nahtlos und sicher funktionieren – als solide Basis für unternehmensweite Innovationskraft.

*Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich nicht auf Sachverhalte, die mit bestimmten Personen oder Einrichtungen in Zusammenhang stehen. Sie sollten nicht ohne professionelle Beratung oder gründliche Prüfung der jeweiligen Situation als Handlungsgrundlage dienen.*

Copyright ©2024 Syntax. Alle Rechte vorbehalten. Der Name Syntax und das Syntax-Logo sind eingetragene Marken.

## Kontakt

**Jamie Fryer**

**Chief Revenue Officer,  
North American SAP  
Professional Service  
Business Unit at Syntax**

**[jfryer@syntax.com](mailto:jfryer@syntax.com)**

