abat consult

Freiraum für das Business von morgen.

WHITEpaper



How to build your Change Story

Der Leitfaden für erfolgreiche Kommunikation zu SAP-Transformationen

© The Yuri Arcurs Collection, freepik.com

Warum eine Change Story entscheidend ist

SAP-Transformationen gehören zu den tiefgreifendsten Veränderungen, die ein Unternehmen durchläuft. Neue Systeme werden eingeführt, Prozesse neu aufgesetzt, Routinen hinterfragt. Ob Cloud-Transformation, Greenfield oder Migration: Die technische Komplexität ist hoch, aber der eigentliche Wandel findet bei den Menschen statt.

Als führender SAP-Dienstleister in Deutschland verfügen wir über umfassende Erfahrung mit Transformationsprojekten. Auf Basis unserer langjährigen und vielseitigen Projektexpertise zeigen wir, wie effektives Change Management dazu beiträgt, das Scheitern von IT-Projekten zu verhindern.

Denn eine SAP-Einführung verändert nicht nur Tools, sondern auch Zusammenarbeit, Rollenbilder und Entscheidungswege. Mitarbeitende müssen verstehen, warum dieser Schritt notwendig ist, was er für ihren Arbeitsalltag bedeutet und wie sie den Wandel aktiv mitgestalten können. Genau hier setzt die Change Story an.

Eine Change Story schafft ein gemeinsames Bild: Woher kommen wir? Warum können wir nicht bleiben, wie wir sind? Wohin wollen wir und was gewinnen wir auf dem Weg dorthin? Zahlen, Roadmaps und Projektpläne beantworten diese Fragen nur teilweise. Erst eine klare, emotionale und konsistente Geschichte macht Veränderung greifbar. Gerade im SAP-Umfeld ist das entscheidend. Hier treffen lang etablierte Abläufe auf neue digitale Standards. Viele Mitarbeitende fragen sich, ob sie ihre Routinen verlieren, wie komplex das neue System wird oder ob ihre Expertise weiterhin zählt. Eine gute Change Story beantwortet diese Fragen nicht abstrakt, sondern verknüpft technische Argumente mit einem menschlichen „Warum“.

Dieser Leitfaden zeigt Schritt für Schritt, wie eine Change Story entsteht, die Orientierung gibt, Vertrauen schafft und Menschen wirklich mitnimmt – von der Analyse der Stakeholder bis zur Kommunikation im Projektalltag. Denn Transformation gelingt erst dann, wenn alle verstehen, wohin die Reise geht und warum es sich lohnt, gemeinsam anzupacken.



© wirestock, freepik.com

Wie man die Story entwickelt

Eine starke Change Story entsteht nicht zufällig. Sie ist das Ergebnis eines klaren Prozesses, der Wissen aus dem Projekt mit den Bedürfnissen der Menschen verbindet. Die folgenden Schritte bilden das Fundament – pragmatisch, nachvollziehbar und direkt im Projektalltag anwendbar.

1 Stakeholder verstehen – Wer ist an Bord?

Bevor wir mit der Entwicklung der Change-Story beginnen, müssen wir unsere Zuhörer kennen. Eine gründliche **Stakeholder-Analyse** ist das Fundament. Verschiedene Gruppen brauchen unterschiedliche Botschaften und Formate. So sind strategische Perspektive und Risiken eher für die Geschäftsführung interessant, wohingegen die konkreten Auswirkungen auf Prozesse und Arbeitsalltag bei den Fachbereichen liegen.

Praktische Relevanz:

- **Wer ist betroffen?** Betroffen sind alle Abteilungen, Teams und Rollen, die mit Prozessen, Daten oder Tools arbeiten, die sich künftig verändern. Für einige bedeutet das neue Abläufe, für andere eine Umstellung in der Zusammenarbeit oder neue Verantwortlichkeiten. Entscheidend ist, früh zu erkennen, wie sich diese Veränderung für die einzelnen Gruppen anfühlt.
- **Wer profitiert am meisten?** Die Transformation bietet nicht für alle denselben Nutzen, aber für viele ganz konkrete Verbesserungen. Bereiche mit hohen manuellen Aufwänden, komplexen Abstimmungen oder Medienbrüchen profitieren besonders: weniger Routinearbeit, mehr Transparenz, klarere Prozesse. Für Mitarbeitende bedeutet das spürbare Entlastung im Alltag, bessere Datenqualität und mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten. Diese Vorteile klar herauszuarbeiten hilft, Motivation zu schaffen und die Change-Story positiv aufzuladen?
- **Ängste und Bedenken verstehen:** Veränderungen lösen oft Unsicherheit aus. Wo sind mögliche Widerstände zu erwarten? (z. B. „Mein Job wird wegrationalisiert“ oder „Ich muss alles neu lernen“). Solche Fragen ernst zu nehmen und aktiv anzusprechen ist entscheidend, um Vertrauen aufzubauen.
- **Praxistipp:** Ein wirkungsvoller Weg, um ein authentisches Bild der Organisation zu bekommen, sind kurze Interviews oder offene Mini-Workshops mit Key Usern aus verschiedenen Bereichen. Hier entsteht Raum, in dem Mitarbeitende ehrlich teilen können, was sie bewegt: Erwartungen, Hoffnungen, aber auch Unsicherheiten. So gewinnen wir ein realistisches Stimmungsbild und konkrete Einblicke aus dem Arbeitsalltag. Das SAP Activate Framework unterstützt dabei mit hilfreichen Vorlagen und strukturierten Methoden, um diese Rückmeldungen systematisch zu erfassen.

2 Kernbotschaften formulieren – Die Essenz der Story

Auf Basis der Stakeholder-Analyse entwickeln wir 3–5 prägnante Kernbotschaften. Sie bilden das Herz der Change-Story und geben Orientierung: Worum geht es wirklich? Was soll hängen bleiben?

Praktische Relevanz:

- **Klarheit über das „Warum“, „Wohin“ und „Wie“:** Warum ist die Veränderung notwendig? Welches Ziel verfolgen wir gemeinsam? Und wie kommen wir Schritt für Schritt dorthin? Diese drei Dimensionen schaffen Verständnis, Sinn und Richtung.
- **Inspirierend und leicht nachvollziehbar:** Die Botschaften sollten so verständlich und einprägsam sein, dass jede*r sie intuitiv erfassen, weitererzählen und im Alltag verorten kann.
- **Praxistipp – frühzeitig testen:** Bevor die Botschaften breit kommuniziert werden, lohnt sich ein kurzer Reality-Check mit einer kleinen Gruppe von Mitarbeitenden. Kommen die Aussagen an? Sind sie motivierend, klar und glaubwürdig? Das Feedback hilft, die Botschaften zu schärfen und praxisnah zu gestalten.

3 Narrative Struktur bauen – Der rote Faden unserer Geschichte

Menschen denken in Geschichten. Eine gute Change-Story gibt Orientierung, macht komplexe Inhalte greifbar und verbindet Fakten mit Emotionen. Die folgende Struktur hilft dabei, die Botschaften in eine überzeugende Erzählung zu übersetzen.

Praktische Relevanz:

- **Ausgangslage – Wo stehen wir heute?** Welche Schmerzpunkte, Herausforderungen oder Ineffizienzen prägen den aktuellen Zustand? Hier schaffen wir ein gemeinsames Verständnis der Realität.
- **Herausforderung – Was passiert, wenn wir nichts verändern?** Welche Risiken, Engpässe oder verpassten Chancen würden uns ausbremsen? Dieser Teil zeigt, warum Handlungsdruck besteht, ohne dabei Angst zu erzeugen.
- **Lösung – Was unternehmen wir konkret?** Welche Schritte, Maßnahmen und Entscheidungen leiten wir ein, um die Situation nachhaltig zu verbessern?
- **Nutzen – Was bringt uns das?** Wie sieht der Mehrwert aus – für das Unternehmen, die Teams und jeden Einzelnen? Diese Phase zeigt die Vision und macht persönliche Vorteile sichtbar.
- **Ausblick – Wie gestalten wir unsere zukünftige Arbeitswelt?** Wohin geht die Reise langfristig? Welche neue Stärke, Identität oder kontinuierliche Weiterentwicklung entsteht aus der Veränderung?

4 Visualisierung und Storytelling-Elemente – Bilder, die im Kopf bleiben

Eine starke Change-Story entsteht nicht nur durch Worte. Bilder, Metaphern und kleine Geschichten machen komplexe Themen greifbar und sorgen dafür, dass die Botschaften wirklich im Gedächtnis bleiben.

Praktische Relevanz:

- **Metaphern – Komplexes einfach machen:** Kraftvolle Bilder helfen, abstrakte Themen verständlich zu machen. Beispiele: „Wir räumen unser Datenhaus auf“ oder „Das neue SAP-System wird zu unserem gemeinsamen Kompass in der digitalen Landschaft“.
- **Bilder & Grafiken – schneller Zugang zu Informationen:** Eine klare Infografik, ein aussagekräftiges Foto oder ein kurzes Erklär-video transportieren Inhalte oft schneller und einprägsamer als lange Texte.
- **Beispiele & Anekdoten – echte Erfahrungen, echte Wirkung:** Kleine Geschichten aus dem Arbeitsalltag zeigen konkret, welche Herausforderungen das neue System löst und wie der Wandel spürbar wird.
- **Tipp – Show, don’t tell:** Zeigen statt nur beschreiben. Visualisieren Sie den Wandel, machen Sie Verbesserungen sichtbar und erzählen Sie Geschichten, die Menschen berühren und Orientierung geben.

5 Kommunikation planen – Wie wird die Story erzählt?

Damit eine Change-Story Wirkung entfalten kann, muss sie gehört und verstanden werden. Eine klare Kommunikationsstrategie stellt sicher, dass die Botschaften konsistent und auf eine wiedererkennbare Weise vermittelt werden.

Praktische Relevanz:

- **Kanäle & Formate – zielgruppengerecht kommunizieren:** Wo erreichen wir die Menschen am effektivsten? Ob Townhalls, Intranet-Videos, Newsletter, Poster, Team-Meetings oder informelle „Coffee Talks“ – die Mischung macht’s. Unterschiedliche Gruppen brauchen unterschiedliche Zugänge.
- **Führungskräfte als Multiplikatoren – der persönliche Hebel:** Führungskräfte sind zentrale Botschafter des Wandels. Damit sie die Story authentisch weitergeben können, müssen sie nicht nur informiert sein, sondern selbst überzeugt dahinterstehen.
- **Konsistenz – ein gemeinsamer Klang:** Damit die Story überall gleich verständlich rüberkommt, brauchen alle Kommunizierenden denselben Kern: dieselben Botschaften, denselben Ton, denselben Spirit. Eine klare, gut zugängliche Dokumentation schafft Sicherheit.
- **Wiederholung – Wirkung entsteht über Zeit:** Botschaften müssen mehrfach in verschiedenen Formaten auftauchen, um wirklich anzukommen. Kontinuität stärkt Orientierung und Vertrauen.

Was eine gute Change Story ausmacht

Eine wirkungsvolle Change Story entsteht nicht nur durch ihren Aufbau, sondern vor allem durch die Art, wie sie erzählt wird. Sie verbindet Fakten mit Orientierung, schafft Vertrauen und gibt dem Wandel einen Rahmen, in dem sich Menschen wiederfinden. Fünf Merkmale zeichnen eine starke Story aus und machen sie zu einem echten Anker in der Transformation.

Sie beginnt mit Ehrlichkeit

Eine gute Change Story beschreibt die Ausgangssituation realistisch und klar, ohne Dramatisierung, aber auch ohne Beschönigung. Mitarbeitende müssen sich in der Beschreibung wiederfinden können. Denn, nur wenn Menschen spüren: *„Ja, das entspricht meiner Realität,“* entsteht die Bereitschaft, den nächsten Schritt überhaupt mitzugehen. Ehrlichkeit ist kein Risiko, sondern der Eintrittspunkt für Vertrauen.

Sie schafft Sinn und nicht nur Verständnis

Daten und Projektpläne erklären den Wandel. Eine starke Change Story begründet ihn. Sie zeigt, warum die Veränderung notwendig ist und welchen Beitrag sie zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens leistet. Damit stiftet sie Sinn und verankert die Transformation nicht nur logisch, sondern emotional: *„Das macht für uns als Organisation wirklich einen Unterschied.“*

Sie vermittelt Machbarkeit

Veränderung erzeugt häufig das Gefühl, vor einem großen, komplexen Weg zu stehen. Eine gute Story nimmt diese Unsicherheit, indem sie nachvollziehbar zeigt, **wie** der Wandel gestaltet wird. Nicht im Sinne detaillierter Roadmaps, die erst später folgen, sondern als klare Leitlinien: Wir gehen schrittweise vor, wir nutzen Erfahrungen aus Pilotbereichen, wir lernen gemeinsam. So entsteht das Gefühl: *„Das ist machbar. Und wir gehen diesen Weg nicht allein.“*

Sie macht den persönlichen Nutzen sichtbar

Der wichtigste Treiber für Akzeptanz ist der individuelle Mehrwert. Eine gute Change Story zeigt, wie sich der Arbeitsalltag verbessert, und zwar durch klarere Prozesse, bessere Daten, moderne Arbeitsweisen und weniger manuelle Aufwände. Sie verbindet die Transformation mit konkretem Nutzen für unterschiedliche Rollen und schafft so persönliche Relevanz: *„Das bringt mir wirklich etwas.“*

Sie betont, was bleibt und stärkt Identität

Veränderungen lösen oft die Sorge aus, dass Bewährtes verloren geht. Eine starke Story schafft deshalb Stabilität, indem sie klar macht, welche Werte, Stärken und Prinzipien weiterhin gelten. Sie zeigt, dass die Transformation nicht die Identität des Unternehmens in Frage stellt, sondern sie unterstützt und weiterentwickelt. Die Botschaft lautet: *„Wir verändern unsere Systeme. Aber: Wir bleiben wir.“*



© The Yuri Arcurs Collection, freepik.com

Template & Canvas für Ihre Change Story

Eine gute Change Story entsteht nicht am Schreibtisch im luftleeren Raum. Sie entwickelt sich Schritt für Schritt und wird umso stärker, je klarer ihre Elemente formuliert sind. Die folgende Canvas unterstützt Teams dabei, ihre eigene Story strukturiert zu erarbeiten. Sie eignet sich sowohl für Workshops als auch für Einzelarbeit in Projekt- oder Fachbereichen.

Die Change Story Canvas

Die Canvas besteht aus fünf Kernbausteinen. Jede*r beantwortet eine zentrale Frage, die den roten Faden der Story bildet:

Element	Leitfrage	Beispiel
1. Warum brauchen wir Veränderung?	Welche Grenzen oder Probleme prägen den heutigen Zustand?	*„Unser gewachsenes SAP-System ist unflexibel, fehleranfällig und kaum noch erweiterbar.“*
2. Wie sieht Erfolg aus? (Zielbild)	Wie soll die Zukunft aussehen, wenn wir erfolgreich sind?	*„Wir schaffen eine stabile, standardnahe Basis, die mit dem Unternehmen mitwächst.“*
3. Wie kommen wir dorthin? (Weg & Prinzipien)	Nach welchen Leitprinzipien gestalten wir die Transformation?	*„Wir starten bewusst neu, setzen auf „Standard first“ und lernen in Pilotbereichen.“*
4. Was bringt es mir persönlich? (Nutzen)	Wie profitieren Mitarbeitende konkret von der Veränderung?	*„Weniger manuelle Umwege, klarere Prozesse, modernere Bedienoberflächen.“*
5. Was bleibt? (Identität)	Welche Stärken, Werte und Prinzipien behalten wir bei?	*„Unsere Expertise, unser Qualitätsanspruch und unsere Haltung bleiben unverändert.“*

Diese Struktur hilft Teams, die wichtigsten Elemente klar zu denken und konsistent zu formulieren.

So nutzen Sie die Canvas im Workshop

1. **Gemeinsamer Start (10 Minuten)**
   Beginnen Sie mit einer kurzen Reflexion: Was beschäftigt die Menschen heute? Was erwarten sie von der Veränderung? Dies schafft ein gemeinsames Ausgangsbild.

2. **Canvas einzeln ausfüllen (10–15 Minuten)**
   Jede Person notiert spontan ihre Gedanken zu den fünf Leitfragen. So fließen unterschiedliche Perspektiven ein.

3. **Austausch & Priorisierung (20–30 Minuten)**
   Diskutieren Sie gemeinsam, welche Aussagen die Realität im Unternehmen am besten treffen. Ziel ist nicht Perfektion, sondern ein authentischer Kern, auf den sich alle einigen können.

4. **Stimmen aus dem Projekt integrieren (10 Minuten)**
   Bauen Sie konkrete Aussagen aus Interviews, Key-User-Feedback oder Teammeetings ein. Sie machen die Story glaubwürdig und lebendig.



© Jacob Lund, adobestock.com

Das Ergebnis: Ein erster, tragfähiger Story-Kern

Nach dem Workshop liegt ein klarer erster Entwurf Ihrer Change Story vor. Kein fertiger Kommunikationsinhalt, aber ein solides Fundament. Die Canvas schafft Orientierung und dient als Leitlinie, um die Story später für verschiedene Zielgruppen und Kommunikationsformate auszubauen. Mit diesem Fundament beginnt die eigentliche Herausforderung: die Verankerung.



© freepik.com

Hier erfahren Sie mehr:
SMARTsolution OCM – abat.de

Von der Story zur Umsetzung: Ihre nächsten Schritte mit der SMARTsolution OCM

Eine gute Change Story ist der Ausgangspunkt. Doch wirklicher Wandel entsteht erst dann, wenn sie im Arbeitsalltag gelebt wird. Genau hier beginnt der entscheidende Teil einer Transformation: Menschen zu befähigen, Veränderungen zu verstehen, anzunehmen und aktiv mitzugestalten.

Unsere **SMARTsolution OCM** wurde entwickelt, um Unternehmen genau in diesem Prozess strukturiert zu begleiten. Sie verbindet die Methoden des SAP-Activate-Workstreams Solution Adoption mit erprobten Ansätzen aus dem organisatorischen Change Management. Das Ergebnis: ein praxisorientierter, klarer Rahmen, der hilft, Veränderungen nachhaltig zu verankern.

Was die SMARTsolution OCM auszeichnet

- **Struktur & Klarheit:** Ein bewährtes Vorgehensmodell, das Transparenz schafft und Teams sicher durch alle Phasen der Transformation führt.
- **Fokus auf Menschen:** Maßnahmen für Akzeptanz, Schulung und Beteiligung stehen im Mittelpunkt.
- **Passgenau für SAP-Projekte:** Die Inhalte orientieren sich an den Anforderungen von S/4HANA-Einführungen, Greenfield-, Brownfield- oder Cloud-Transformationsprojekten.
- **Nachhaltiger Erfolg:** Ziel ist nicht nur ein Go-Live, sondern gelebte Veränderung in Prozessen, Rollen und Zusammenarbeit.

Jetzt tiefer einsteigen

Wenn Sie Ihre Change Story nicht nur entwickeln, sondern erfolgreich im Unternehmen verankern möchten, begleiten wir Sie mit der SMARTsolution OCM. Sie bietet einen klaren, praxiserprobten Rahmen für Kommunikation, Beteiligung und Qualifizierung und sorgt dafür, dass Veränderung nicht nur verstanden, sondern im Alltag gelebt wird. Die SMARTsolution OCM verbindet die Ansätze des SAP Activate Workstreams Solution Adoption mit bewährten Methoden des organisatorischen Change Managements und unterstützt Sie damit zuverlässig in allen Phasen Ihres SAP-Projekts – von der Vorbereitung bis zur nachhaltigen Umsetzung.

KONTAKT

Dörthe Euhausen

doerthe.euhausen@abat.de

Dominik Ohl

dominik.ohl@abat.de

ÜBER UNS

abat

Seit 1998 verbindet die abat Gruppe SAP-Expertise, innovative Softwareentwicklung und intelligente Lösungen für digitale Geschäftsprozesse. Unser Fokus liegt auf Automotive, diskreter Fertigung, Life Science, Aerospace, Defence & Security sowie auf Unternehmen mit komplexen Logistik- und Fertigungsprozessen.

Mit sieben Leistungsbereichen schaffen wir Freiraum für effiziente Prozesse, neue Ideen und nachhaltigen Fortschritt:

Mit **abat consult** beraten und begleiten wir Sie in allen Phasen eines SAP-Projektes, von der Konzeption über die Implementierung bis zum Betrieb Ihres SAP-Systems.

Dank **abat manufacture** erhalten Sie digitale Hochverfügbarkeitslösungen zur Produktionssteuerung im Bereich der komplexen Fertigungsindustrie.

Mit **abat ai** bringen wir künstliche Intelligenz in konkrete Geschäftsprozesse und verbinden sie mit Automatisierungslösungen wie RPA und Agentic Automation – von der automatisierten Sachbearbeitung über durchgängig automatisierte Abläufe bis zu KI-Agenten in der SAP-Entwicklung, -Beratung und im Projekt.

Mit **abat transform** bieten wir innovative und einzigartige Lösungen. Dazu zählen moderne Cloud-Entwicklung, individuelle Web- und App-Anwendungen.

abat plm hält übergreifende Prozessberatung bereit, mit dem Ziel, einen durchgängigen Datenfluss über PLM, ERP und MES zu erreichen.

Angebote aus **abat protect** helfen Kunden dabei, Informationen, Prozesse und Systeme zu schützen sowie Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität in Geschäftsbeziehungen zu bewahren.

Unsere **abat sustain** Expert*innen beraten, wie sich Nachhaltigkeit sowie die Berichterstattung darüber strategisch und strukturell im Unternehmen verankern lassen.

abat | Johann-Reiners-Platz 1 | 28217 Bremen | +49 421 43 04 60 | www.abat.de