

SAP-Einführung - Der Connector zwischen IT-System und Organisation

Häufig wird in Unternehmen die Einführung eines neuen ERP-[SAP]-Systems als IT-Projekt aufgesetzt – und damit die Auswirkungen auf den „Dreiklang“ System – Prozesse - Organisation massiv unterschätzt. Mit gravierenden Auswirkungen – bis zum Scheitern. Ein derartiges Projekt erfordert maximale Management Attention. Nur über ein professionelles Changemanagement, das den Link zwischen „Mensch und Maschine“ sicherzustellen, wird der Grundstein für den Erfolg des Projektes gelegt.

Ausgangssituation

Unser Kunde, ein führender Anbieter im Bereich Telekommunikation und Satellitentechnik entschied sich zur Einführung von SAP-APO für die weltweite Bedarfs- und Zulieferplanung.

Die Produktbedarfe werden dabei monatlich über einen rollierenden Zeitraum systemisch geplant, an die Zentrale übermittelt und nach einem Freigabeprozess in die Planung des Produktionsprogramms und der Zulieferungen eingespielt.

Zur Einführung des neuen Systems wurde ein IT-Projekt aufgesetzt. Parallel wurde ein Großprojekt zur Restrukturierung des Unternehmens aufgesetzt.

Häufig haben wir bei der Einführung eines neuen ERP-Systems gesehen, dass der Fokus lediglich auf einer IT-technischen Umsetzung lag, die massiven Auswirkungen auf die Organisation, die Verantwortungen und die operativen Prozesse leider nicht beachtet werden.

So auch in diesem Fall.

Das IT-Projekt meldete einen „grünen Status“ und plante den Go-Live Termin, das Restrukturierungsprojekt war jedoch längst „abgehängt“. Als die Fachbereiche die Abnahme der IT-Konzepte wg. fehlender Einbindung verweigerten, wurde die implemented! GmbH beauftragt, den Connector zwischen IT und Organisation zu bilden und die neuen [SAP]-Prozesse auf ihre Auswirkungen in der Organisation zu überprüfen, zu diskutieren und schließlich auch zu dokumentieren.

Herangehensweise

Eine große Herausforderung in diesem Projekt Synchronisierung der unterschiedlichen Wissensstände bei IT- und Fachbereichen. Dabei gab es unterschiedliche Wahrnehmungen zu Informationsständen, Beschlüssen und Auswirkungen auf das Business.

- Workshops zur Detaillierung und Validierung zu Sollprozessen einschließlich Prozessdokumentation
- Aufsetzen einer Gremienlandschaft zur Definition, Abstimmung und Entscheidung der zukünftigen Rollen und Verantwortlichkeiten
- Aufnahme der „Connector“/Moderations-Rolle zwischen IT-, Global Sales Organisation und Business Unit
- Project Support mit Planung, Initiierung und übergreifende Steuerung des Programms „Sales Processes“
- Vorbereitung, Durchführung von Workshops
- Aufbau einer Regelkommunikation
- Coaching und operative Unterstützung von vier Teilprojekt-Leitern
- Fachliche Begleitung und Koordination des SAP-Go-Live mit Hyper-Care-Phase

Erfolge

Durch die erwähnten Maßnahmen wurde das Bewusstsein einer SAP-Einführung auf die fundamentalen Auswirkungen auf die Unternehmensprozesse geweckt.

Damit wurde

- Die Awareness der Abhängigkeiten zwischen dem SAP-IT-Projekt und dem Restrukturierungsprojekt geschaffen
- Die Basis zur Homogenisierung der Sales Prozesse und der teilweisen Dezentralisierung der Verantwortungen im Sales Bereich geschaffen
- Das Comittment zwischen der IT und den Fachbereichen erzielt
- Ein gemeinsamer Aktivitätenplan zur Migration der Systeme und der Organisation erstellt
- Der SAP-Go-Live mit der erforderlichen Umstellung der Organisation, der Rollen und der Verantwortlichkeiten erfolgreich umgesetzt
- Weitere Optimierungspotenziale bei Prozessen, Verantwortlichkeiten und Organisation nach Go-Live definiert

Sowohl in der Prozessanalysephase als auch in der Moderationsrolle zwischen SAP-Projekt und Fachbereichen durch die implemented! GmbH profitierte der Kunde von den Jahrzehnten unserer Erfahrung beim Aufbau, der Optimierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Umfassendes Know-How zu Sales- und Service-Prozessen, IT-Systemen, internationale SAP-Rollouts und Prozess-Design waren die Basis für eine nachhaltige System- und Organisationsumstellung.