

## Ganzheitliches Projektsetup führte zum SAP Gold Award

*„Wer nicht bewusst und systematisch mit Veränderung umgeht, verpasst es, nachhaltige Erfolge zu erzielen.“*

### Das Projekt Strike holt sich den SAP Gold Award 2013

Gute Neuigkeiten für KMUs: Der Erfolg einer ERP-Einführung kann aktiv gestaltet und bewusst beeinflusst werden.

Herausforderungen tauchen bei solchen Projektvorhaben jedoch immer auf, alleine die Art und Weise wie das Projektteam und der Lenkungsausschuss mit diesen umgehen entscheidet über Erfolg oder Misserfolg.

### Fakten zu Firma und Projekt:

Die Firma Landert Motoren AG ist ein KMU im Zürcher Unterland. Seit 1924 produziert das schweizerische Familienunternehmen innovative Industrieprodukte höchster Qualität in den Bereichen automatische Türsysteme und elektronische Antriebsmotoren.

Das Projekt „Strike“ zur ERP-Einführung hatte folgende Eckpunkte:

- Anzahl SAP Module: 9
- Anzahl User: 160 / Anzahl Key User: 16
- Anzahl Kernteammitglieder: 8 / Anzahl externe Systemberater: 5
- Anzahl Lenkungsausschussmitglieder: 5 / davon extern: 1
- Dauer des Projektes: 12 Monate / Projekt Budget: 2,2 Mio. CHF

### Gewonnene Erkenntnisse:

**Projektcharakter** – Was vordergründig nach einem System/IT-Projekt aussieht entpuppte sich infolge notwendiger Anpassungen von Prozessen, Berechtigungen und der neuen, nicht von allen Seiten gewünschten, Transparenz, als klassisches Change-Projekt. Menschen und das Team spielen auch bei System/IT-Projekten das Zünglein an der Waage!

**Umgang mit der Historie** - Negative Erfahrungen mit vergleichbaren Projekten aus der Vergangenheit haben wir aufgegriffen, systematisch bearbeitet und den hinderlichen Einfluss auf das aktuelle, neue Projekt bewusst gemacht. Dabei waren ein konstruktiver Umgang mit den vorhandenen Emotionen und das Umlenken der gebundenen Energie auf das Mitgestalten und Mittragen des neuen, erfolgsversprechenden Projekt-Setups massgebend.

**Sensibilisierung der Geschäftsleitung** – Die Präsenz und die aktiv gelebte Verantwortung in der Auftraggeber- und Lenkungsausschussrolle haben wir gezielt und unmissverständlich eingefordert. Das gemeinsame Abgleichen von Erwartungen an das Projektvorhaben sowie das Vereinbaren von klaren Zielen wurde in zwei separaten GL-Workshops erarbeitet. Zusätzlich wurden Risiken identifiziert und ein zielgerichtetes Kommunikations- und Steuerungs-Konzepts freigegeben. Dies waren zentrale Management Beiträge und Bausteine für den Erfolg.

**Team Setup** - Das Zusammenstellen der Mannschaft erfolgte bewusst und systematisch. Die Wunschkandidaten für das Kernteam, welches aus sechs Personen des mittleren Kaders, einem externen Berater und dem internen Projektleiter bestand, konnte bis auf wenige Ausnahmen zusammengestellt werden. Wir achteten besonders auf die Akzeptanz im Unternehmen, Affinität zu Systemen, ein Mix an Betriebserfahrung und neuen, frischen Impulsen und zu Letzt auch auf das fundierte Wissen in den Prozessbereichen, welche durch die Prozessharmonisierung einem starken Change unterworfen waren. Das Kernteam wurde von Beginn weg gestärkt und sowohl auf seine Multiplikatoren-Rolle, wie auch auf die Changeaufgaben hin sensibilisiert und begleitet.

**Aktivierung** – Schlüsselpersonen wurden gezielt aktiviert und in die Verantwortung gebracht. Beim Kick-off des Projektes wurde darauf geachtet, dass alle Schlüsselpersonen eine aktive Rolle hatten. Jeder durfte sich auf der Bühne präsentieren und sich für das Projekt positionieren. Symbolisch wurde bereits in gemischten Teams gearbeitet, so dass immer Tandems von internen Kernteammitgliedern und externen System-Beratern den Projekt-Teammitgliedern den Projektverlauf erläuterten und Fragen beantworteten und. Am Kick-off stellte jedes Lenkungsausschuss-Mitglied ein Projektziel und seine Erwartungen vor. Auch der externe Vertreter im Lenkungsausschuss präsentierte ein Ziel. Von Beginn weg war für alle Teilnehmenden offensichtlich, dass dieses Projekt nur gemeinsam gelingen kann.

**Symbole und Rituale** - wurden ganz bewusst eingesetzt, da diese in Change-Prozessen bedeutsame Wirkung haben. Mit dem Projektnamen „Strike“ wurde die ganze Symbolik im Projekt aufgebaut. Am Kick-off wurden Bowling Pin und Kugel zwischen Auftraggeber und Projektleiter ausgetauscht mit der Nachricht, dass Projekt ist dann erfolgreich wenn alle Ziel-Pins am Ende durch die Projekt-Kugel umfallen. An der Projektabschlussfeier wurden diese symbolisch zurückgetauscht. In der Integrationsphase wurde zusätzlich mit der Metaphorik der Phasen eines Flugzeugstarts gearbeitet um die Intensität der Vorbereitung des Go-Lives noch erlebbarer zu machen. Die Symbolik erleichterte das Verständnis und hatte einen hohen Wiedererkennungsfaktor. Aus heutiger Sicht stellt die Verwendung solcher „Verständnis-Brücken“ für jeden Projektleiter eine Pflicht dar.

**Transparenz** - Die Kommunikation wurde von Beginn weg über alle verfügbaren internen Kanäle gepflegt. An den regelmässigen Mitarbeiter-Informationen wurde vom Auftraggeber und Projektleiter über das Projekt und dessen Fortschritt als fixer Agendapunkt berichtet. In der interne Zeitung und im Intranet wurden spezifische Themen aufgegriffen und erläutert und auch im VR war das Projekt und dessen Entwicklung ein regelmässiger Traktandenpunkt.

Projektintern wurde über das wöchentliche Kernteam Meeting und die Status Reports informiert. Ergänzend sorgten regelmässige Meilenstein Veranstaltungen mit dem gesamten Projektteam für Transparenz. Das Projekt war während einem Jahr immer präsent.

**Temperaturmessung** - an neuralgischen Punkten wie Phasenabschlüssen oder bei Bedarf vor wichtigen Workshops oder Sitzungen wurde mit dem Kernteam oder mit dem gesamten Projektteam inkl. externer Berater 2-3 Stunden an einem Change- oder Verhaltensthema gearbeitet. Diese Plattformen waren wichtig um den Schlüsselpersonen zu ermöglichen, strukturiert und konstruktiv „Dampf abzulassen“, den ehrlichen und offenen Austausch im Team zu fördern und sich abzugleichen zu Chancen und Risiken mit Blick auf die nächste Phase.

In der Projektmitte wurde ein Boxenstopp mit dem gesamten Lenkungsausschuss und dem Kernteam durchgeführt und das Management für die „heisse“ Implementierungsphase wieder näher an die Mannschaft heranzuführen und weitere Quick-wins in Form von schnellen Entscheiden zu Rahmenbedingungen, Ressourcen und Führungs-Präsenz zu

realisieren. Im Rückblick dienten diese Boxenstopps auch dazu die Energie-Tanks wieder aufzufüllen und die Durchhalte-Parole zu erneuern.

## Zusammenfassung

### Herausforderungen - die es zu meistern gab:

- Personelle Mutationen im Projektverlauf
  - Wechsel des Auftraggebers
  - Wechsel von 3 Lenkungsausschussmitgliedern
  - Wegfall von 2 Kernteammitgliedern
  - Ausfall einer SAP-Superuserin
- Verfügbarkeit und Passung der externen Berater
- Prozessharmonisierung zwischen den eigenständigen Divisionen Servax und Tormax
- Angespannte Lage infolge des Geschäftsgangs
- Mehrkosten infolge Datenmigrations-Prozess
- Belastung aus Vorgeschichte und Erfahrungen mit ERP-Systemeinführungen

Alles in allem war das Projektumfeld sehr instabil und daher die Aufgabe das Projekt stabil auf Kurs und die Motivation des Teams hoch zu halten noch anspruchsvoller als ohne hin schon.

### Erfolgsfaktoren aus dem Projektleiter-Log:

- ✓ Externe Begleitung und professionelle Gestaltung des Change-Prozess
- ✓ Klärung der gegenseitigen Erwartungen und Ziele in vorgelagerten Geschäftsleitungs-Workshops
- ✓ Sensibilisierung Lenkungsausschuss und Schlüsselpersonen für die Change-Komponente
- ✓ Stärkung der Projektleiterrolle – erweiterte Entscheidungskompetenzen (z.B. Ferienstopp)
- ✓ Systematisches und bewusstes Setup des Projektteam
- ✓ Befähigung und Aktivierung der Kernteammitglieder – von Beginn in Verantwortung bringen
- ✓ Enge Zusammenarbeit mit der externen Firma, Doppelspitze in der Projektleitung und 1 Lenkungsausschussmitglied der externen Firma
- ✓ Transparente Steuerung und Entwicklung
- ✓ Regelmässige persönliche Kommunikation

An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön für die offene und konstruktive Zusammenarbeit, das entgegengebrachte Vertrauen und den Mut neue Arbeitsmethoden auszuprobieren. Nur die Bereitschaft der Verwaltungsratspräsidentin, des Auftraggebers und des Projektleiters zur eigenen Entwicklung und Reflexion ermöglichten einen solchen Erfolg.

Gerne unterstützen wir auch Sie bei Ihrem nächsten System- und/oder Veränderungsprojekt und begleiten Sie in Ihrer leitenden Rolle und Verantwortung.

Mirko Weixelbaumer: [mw@weixelbaumer-partner.ch](mailto:mw@weixelbaumer-partner.ch) , T +41 (0)43 311 58 70

## Projekt Strike (Auszug aus der internen Kommunikation)

### Das Projekt Strike holt sich den SAP Gold Award

Die Projektleitung und der Lenkungsausschuss haben am 19.03.2013 beschlossen, mit dem Projekt Strike uns dem nationalen Wettbewerb SAP Quality Award 2013 zu stellen.

Dieser Award vergleicht die Implementierungsprojekte SAP in der gesamten Schweiz. Es wird die Projektorganisation, das Projektcontrolling, der Implementierungsgrad, der Wissenstransfer in die operative Geschäftseinheiten und die Zielerreichung der SAP-Einführung beurteilt.

Im 2013 wurden 50 SAP-Projekte bei Firmen in der Schweiz eingeführt. Davon erfüllten 25 Projekte die minimalen Anforderungen für die Teilnahme an diesem Wettbewerb. 20 Firmen haben ihr Projekt eingegeben. 12 Projekte wurden der mittleren Kategorie zugeordnet. Das Projekt Strike wurde ebenfalls dieser Kategorie zugeteilt. 7 Projekte kamen auf die Shortliste und wurden zu einer Präsentation eingeladen.

Landert Motoren gewann diesen SAP Quality Award mit folgenden Bemerkungen der Jury:

- ✓ Der Projektscope (Anzahl Module) war sehr weitreichend und innert 12 Monaten eingeführt.
- ✓ Eine vorbildliche Projektvorbereitung, eine sehr gute Projektorganisation und ein sehr gutes Projektcontrolling.
- ✓ Der starke Best Practice Ansatz führte zur einer sehr hohen Effizienz.

Voller Stolz durften am 11.06.2013 anlässlich des SAP-Forums im Trafo Baden Willy Blumer (Kernteam Mitglied) und Werner Zambroni (Projektleiter) diesen Preis entgegennehmen.



*Diese Auszeichnung ist der Verdienst der gesamten Landert Motoren AG.*

*„Gemeinsam wurde bewiesen, dass die Landert Motoren AG mit anderen Firmen bei umfangreichen Projekten qualitativ mithalten kann.“*

*W. Zambroni*