

Kunde

Jowa AG
Volketswil

der Verantwortliche

Daniel Welti,
Leiter Logistik und Informatik

Kontakt

www.jowa.ch

Die Ausführenden

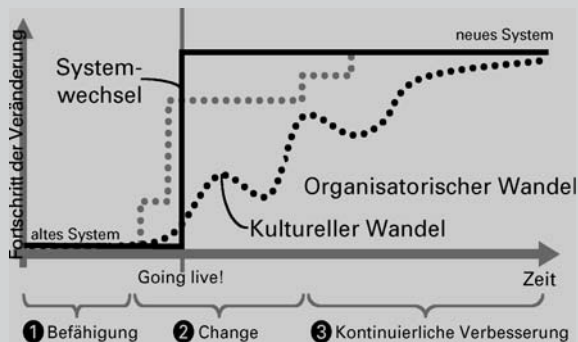
intelligent systems solutions (i2s) GmbH
Stampfenbachstr. 159
8006 Zürich
T: 01 360 51 30
F: 01 360 51 32

Dr. Eric Scherer, Geschäftsführer



Mehr Infos über intelligent systems solutions (i2s) GmbH:

www.psuindex.ch, www.i2s-consulting.com und www.changebox.info



«Die Einführung von ERP-Systemen und der Change einer Organisation hängen zusammen, unterliegen aber verschiedenen Logiken.»

Geht man die durch eine ERP-Einführung ausgelösten Veränderungen nicht strukturiert an, besteht die Gefahr zu einem Dschungelkrieg und damit ein erhöhtes Risiko für das Projekt.

Ausgangslage

Im Rahmen der Migros-weiten Einführung von SAP wurde im Jahr 1999 bei der Jowa AG – der Bäckerei der Migros – das Projekt MISS 2001 gestartet. Ziel war es, bis in Jahr 2001 in allen Betrieben der Jowa – sog. Regionalbäckereien – SAP einzuführen. Dabei sollten sämtliche Unternehmensprozesse mit SAP abgebildet werden und in das Umfeld der Migros-Warenwirtschaft eingebunden werden. Schon zu einem frühen Zeitpunkt im Projekt wurde klar, dass es sinnvoll war, sich mit einem unabhängigen Team den organisatorischen Themen anzunehmen, die mit der Einführung von SAP verbunden waren. Im Vordergrund standen dabei jene Bereiche, in denen sich durch die SAP-Einführung besondere Anforderungen im Hinblick auf organisatorische Anpassungen aber auch Optimierungspotentiale ergaben. Gleichzeitig wurde deutlich, dass sich durch die Einführung von SAP Inkonsistenzen und Brüche innerhalb der Organisation zu kritischen Gefährdungen entwickeln konnten, da die bisher vorhandenen zeitlichen und informatorischen Puffer abgebaut werden.

Als Resultat dieser Feststellungen wurde das «Team Orga» gegründet, das sowohl Aufgaben des Change Managements als auch des Risk Managements betreute. Das Team Orga war mit Geschäftsleitungs- und Direktionsmitgliedern aus verschiedenen Unternehmenseinheiten besetzt. Als externe Beratung wurde die i2s engagiert, die ihre Prozess- und Methodenkompetenz mit einbringen durfte.

Umsetzung

Zu Beginn seiner Arbeit wurden vom Team Orga jene «organisatorischen Lücken» identifiziert, die mit dem erarbeiteten SAP-Blueprint nicht ausreichend definiert waren. Themen waren dabei z.B. die Organisation des Auftragsabwicklungsprozesses über Verkauf, Produktion und Logistik hinweg aber auch Fragen, wie die Organisation der neuen integrierten Stammdatenpflege. Auf Basis einer sorgfältigen Analyse wurden sog. «Organisations-Blueprints» erarbeitet, die als Grundlage für die Umsetzung in den einzelnen Bereichen dienen konnten. Wichtig war es dabei, die durch SAP gesetzten Vorgaben im Sinne einer Standardisierungsstrategie zu beachten und gleichzeitig möglichst flexible und kundenorientierte Lösungen zu schaffen. Um die Umsetzung über alle Betriebe hinweg – es waren alle Sprachräume der Schweiz betroffen – zu gewährleisten, wurden von Team Orga regelmässig sog. «Tour de Suisse» veranstaltet, bei denen vor Ort über die anstehenden Veränderungen berichtet wurde und gleichzeitig die operativ Betroffenen gezielt ausgebildet wurden.

Erfolg

Durch die Umsetzung einer Change Management-Strategie parallel zum SAP-Projekt konnte der Gesamt-Termin- und Kostenplan der sehr umfangreichen SAP-Einführung bei Jowa gehalten werden. Durch das Team Orga wurde die Akzeptanz gegenüber SAP gestärkt und das Wissen um SAP und die zugrunde liegenden organisatorischen Konzepte laufend erweitert. Durch die unabhängige Unterstützung durch die i2s war es möglich, das Team Orga zu einem echten Libero für das SAP-Projektteam und den externen SAP-Einführungspartner auszubauen.