



# MIT DER MANNSCHAFT INS ZIEL

---

CHANGE MANAGEMENT  
PARALLEL ZUR EINFÜHRUNG  
VON SAP UND ANDEREN  
BUSINESS SOFTWARE  
SYSTEMEN

---

>>> **i2s consulting**

*enabling IT driven  
innovation*

intelligent systems solutions (i2s) GmbH  
Stampfenbachstrasse 159  
CH 8006 Zürich

Tel.: +41-1-360.51.30  
Fax: +41-1-360.51.32

[info@i2s-consulting.com](mailto:info@i2s-consulting.com)  
[www.i2s-consulting.com](http://www.i2s-consulting.com)

---

## MIT DER MANNSCHAFT INS ZIEL

Business Software – sei es ein ERP, ein CRM, ein SCM oder ein anderes System – im täglichen Einsatz ist nur so gut, wie die Mitarbeiter, die es bedienen. Change Management und Qualifizierung werden damit zu kritischen Erfolgsfaktoren jeder IT-Einführung. Es gilt dabei jedoch, nicht nur einige wenige Profis für das neue System fit zu machen. Motto muss sein: Mit der Mannschaft ins Ziel.

Die Einführung von Business Software ist nicht frei von divergierenden Interessen. Mit unserem Change Management Programm zur Business Software Einführung bieten wir eine erprobte und flexible Methodik, die auf der Unabhängigkeit und Expertise unserer Mitarbeiter aufbaut.

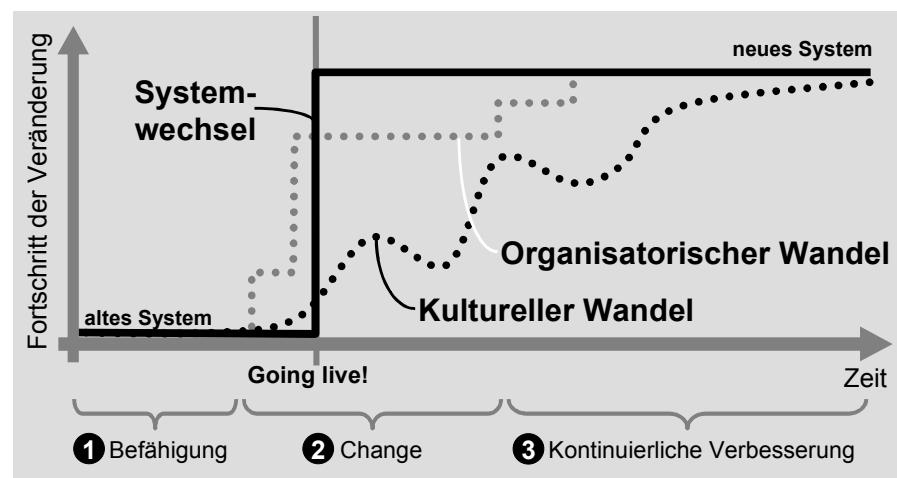
### AUSGANGSSITUATION

Die Einführung einer Business Software – etwa SAP – schafft für zahlreiche organisatorische Innovationen die informationstechnischen Voraussetzungen und stellt gleichzeitig das Vehikel da, um die oben erwähnten organisatorischen Veränderungen zu initiieren.

Durch die unterschiedliche Veränderungsgeschwindigkeit zwischen IT, Organisation und Kultur und auf Grund des grossen Umfangs der angestrebten organisatorischen Innovation ist es notwendig, ein umfassendes Change Management-Programm aufzusetzen, dass den technologischen Wandel (neues ERP-System), den organisatorischen Wandel (neue Prozesse und Verantwortlichkeiten) und den kulturellen Wandel (Kundenorientierung, neue Kooperationsformen) koordiniert, zielorientiert und nachhaltig umsetzt.

---

### Zeitlicher Verlauf des Wandels



Aufgabe des vorgeschlagenen Vorhabens ist es, ein auf eine nachhaltige Umsetzung ausgerichtetes Change Management Programm parallel zu der Einführung von Business Software aufzubauen und umzusetzen.

## ZIELSETZUNG

Entsprechend ergeben sich die folgenden Ziele (gemäss ASAP):

- Erzielen eines kulturellen Wandels im Gleichschritt mit der Einführung des ERP-Systems.
- Nachhaltige Umsetzung der notwendigen und angestrebten Reorganisationsmassnahmen.
- Verkürzung/Beschleunigung der Umsetzungs- und damit der Projektlaufzeit durch rechtzeitige Einleitung von Change-Massnahmen.
- Aktiver Beitrag zum Risk Management durch das frühzeitige Erkennen und Beseitigen von Hindernissen.

## RAHMENBEDINGUNGEN

Ein Change Projekt soll die folgenden Rahmenbedingungen erfüllen:

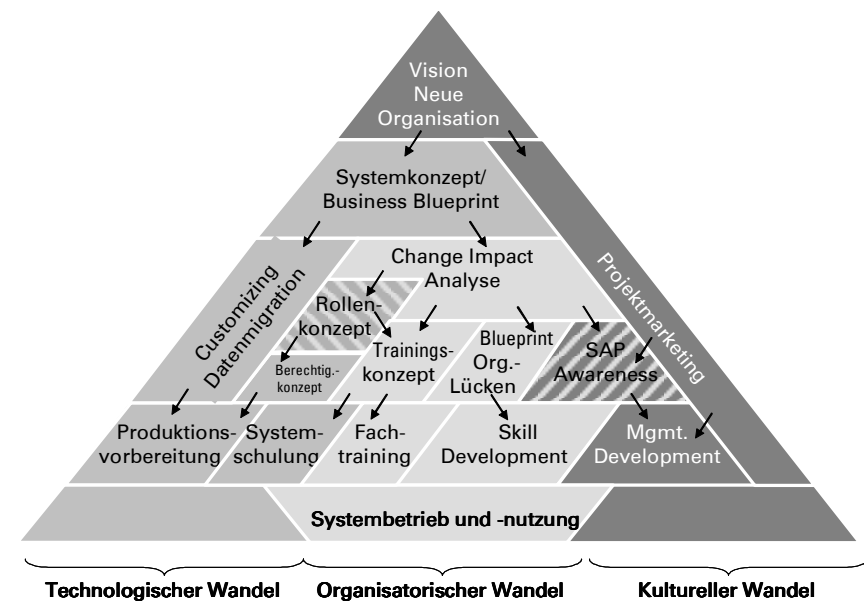
- Bau einer Brücke zwischen der kulturellen Veränderung und der technischen Einführung des ERP-Systems,
- auf der Unternehmens-Strategie und Vision basieren,
- Vorgehen analog zum System-Roll-Out,
- Einhaltung der durch das System-Einführungsprojekt vorgegebenen Termine,
- Vorgehen analog zur Methodik der meisten Systemanbieter (ASAP, Go live, OIM, SE, usw.)
- direkte Umsetzbarkeit in Richtung Systembetrieb.

---

## ERP CHANGE MANAGEMENT PROGRAMM

---

### Bausteine des i2s Change Management-Programms



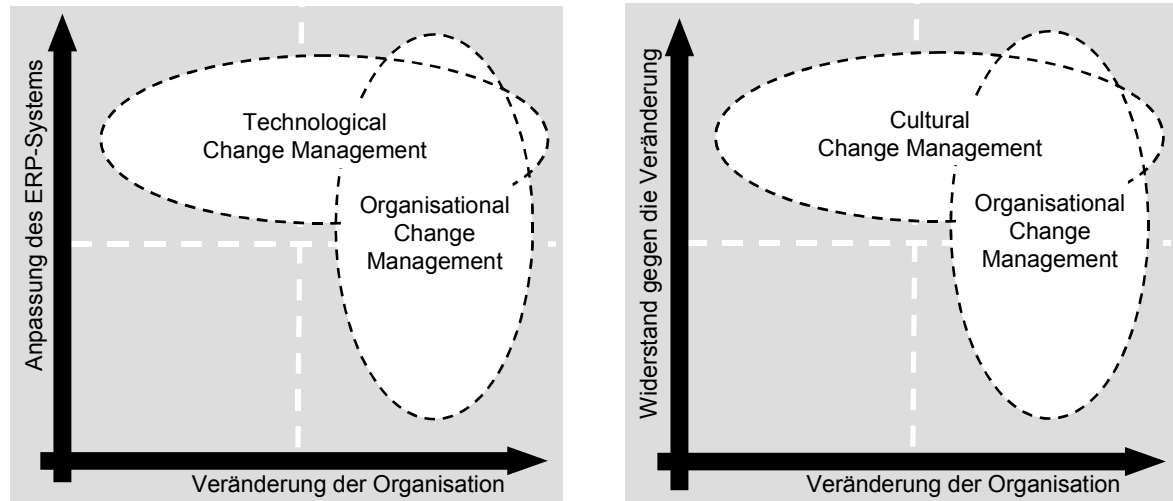
---

## CHANGE IMPACT ANALYSE

Ziel der Change Impact Analyse – auch Delta-Analyse genannt – ist der Abgleich des erarbeiteten Business Blueprints (SOLL-Konzept) mit den aktuellen organisatorischen und qualifikatorischen Situation (IST-Zustand). Dazu werden die einzelnen Unternehmensbereiche und Aufgabenbereiche gemäss Business Blueprint in Bezug auf die zu erwartenden Veränderungen und die dafür notwendigen Begleitmassnahmen hin untersucht.

---

### Dimensionen des Wandels



### ERGEBNISSE:

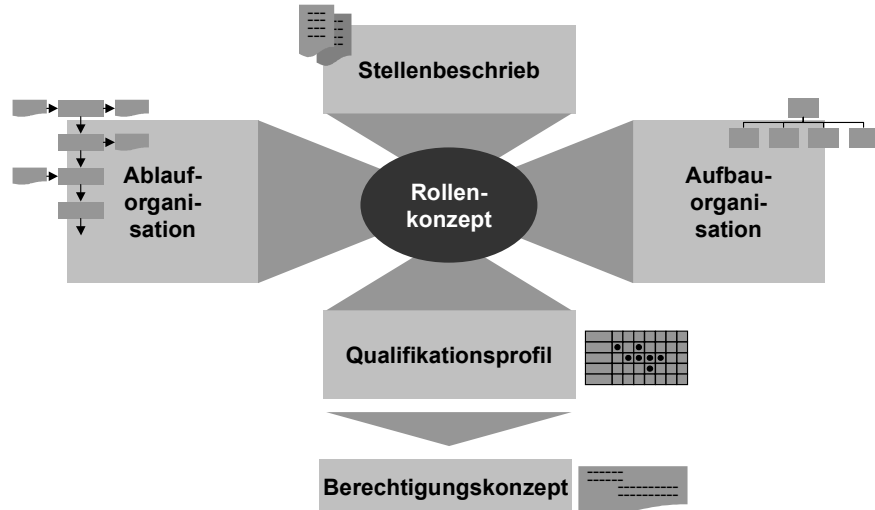
- Change Impact Maps,
- Risikoabschätzung,
- Definition der Organisatorischen Lücken:
  - Aufgabenbereiche, die durch den ERP-Blueprint nicht ausreichend definiert werden können,
  - Aufgabenbereiche, die durch die Einführung des ERP-Systems neu entstehen (z.B. Stammdaten-Management),
- Massnahmenplan,
- Handlungsempfehlungen,
- Umsetzungsplan.

---

## ROLLENKONZEPT & SCHULUNGSKONZEPT

- Zentraler Bestandteil des Qualifikationskonzepts ist das Qualifikationsprofil.
- Das Qualifikationsprofil leitet sich aus dem im Rollenkonzept definierten Rollenprofil ab.
- Prinzipiell ergibt sich folgende Beziehung:

## Beziehungen zwischen Rollen-, Berechtigungs- und Schulungskonzept



## ROLLENKONZEPT

- Mit Hilfe eines Rollenkonzeptes werden die Aufgabenprofile der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert.
- Im Rahmen eines Geschäftsprozesses werden mehrere Aktivitäten abgewickelt. Für jede Aktivität gibt es Verantwortlichkeiten.
- Die Summe der Aktivitäten, für die eine Rolle verantwortlich ist, beschreiben die Rolle.
- Das Rollenkonzept ist personenneutral. Durch die Zuordnung von Rollen zu Personen oder Personengruppen entstehen personenbezogene Tätigkeitsprofile. Prinzipiell kann eine Person mehrere Rollen ausführen.

## Relation von Geschäftsprozessen und Rollen (Verantwortlichkeiten)

Geschäftsprozess	Verantwortlichkeiten			
<p>A flowchart showing a business process. It starts with a top-level activity (hexagon), followed by three main activities (squares) in a vertical sequence. Each main activity has two sub-activities (rectangles) branching off to the left and right. Arrows indicate the flow from top to bottom and from the main activities to their sub-activities.</p>	Rolle A	Rolle B	Rolle C	..
<p>Aktivität</p>		x		
		x		
	x			

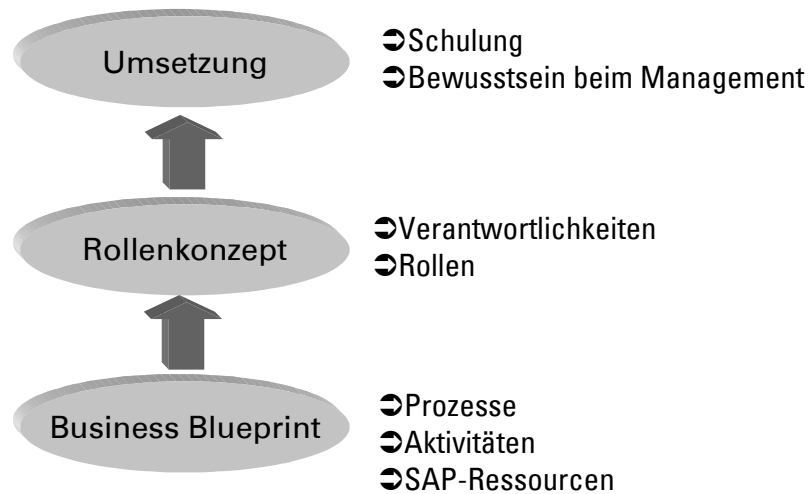
Prinzipiell ergeben sich für die Umsetzung eines Rollenkonzeptes drei Aufgaben:

- Optimaler Abgleich der EDV-technischen und organisatorischen Prozesse zu einem stimmigen Konzept.
- Umsetzung auf Führungsebene: das Management muss die neuen Rollen und Prozesse akzeptieren und den Nutzen darin sehen.

- Umsetzung auf Mitarbeiterebene: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen für die neuen Prozesse geschult werden und den Nutzen darin sehen.

---

#### Vorgehensschritte zur Umsetzung eines Rollenkonzepts



#### SCHULUNGSKONZEPT

- Mit der Einführung eines ERP-Systems wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein komplexes Arbeitsmittel mit einem hohen betriebswirtschaftlichen Entwicklungsstand und einem breiten Funktionsumfang zu Verfügung gestellt.
- Durch die Integration von Daten und Prozessen entstehen neue fachbereichs- und funktionsbereichsübergreifende Abhängigkeiten innerhalb des Unternehmens.
- Durch Integration wird Redundanz vermindert. Sicherheitspuffer verschwinden und somit steigen die Anforderungen an die Datenqualität.
- Aufgaben und Arbeitsvolumen verschieben sich und mit ihnen die Macht und Kontrollverhältnisse innerhalb des Unternehmens.
- Mit der Implementierung eines ERP-Systems wird die Organisationsstruktur einer Unternehmung verändert. Eine Umsetzung dieser Veränderung erfordert die Akzeptanz und Motivation der Anwenderinnen und Anwender.
- Aus der grundlegenden Bedeutung der Einführung des Systems für Anwenderinnen und Anwender kann geschlossen werden, dass eine effiziente und effektive Implementierung des Softwaresystems eine nachhaltige Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert.

Eine nachhaltige Qualifizierung der Anwenderinnen und Anwender bei der Einführung einer neuen Business Software erfordert die Berücksichtigung verschiedener Lernfelder:

- Systemhandhabung (technisches/System-Wissen)
- Prozesswissen (Organisationswissen)

- Organisatorische Veränderung (Vision und Projekt)
- Fortsetzung des Lernprozesses (Kultur)

### **VORGEHEN ZUR UMSETZUNG**

- Ermittlung des Qualifikationsbedarfs (Qualifikationsmatrix).
- Definition der Qualifizierungsmassnahmen und –phasen (Initialqualifizierung, Going-Live-Betreuung, Training-on-the-job, Kontinuierliche Qualifizierung).
- Definition der Qualifizierungshilfsmittel und des Dokumentationsbedarfs.
- Aufbau der Schulungslogistik.
- Umsetzungsplanung.

---

## **BUSINESS BLUEPRINT FÜR ORGANISATORISCHE LÜCKEN**

In Abhängigkeit von den während der Change Impact Analyse definierten Lücken ist es notwendig, die organisatorischen Prozesse in den betroffenen Bereichen im Detail zu definieren. Solche Lücken ergeben sich schwerpunktmässig dort, wo

- eine grosse Abweichung zwischen IST-Zustand und (System)-SOLL-Zustand vorliegt (z.B. AVOR-Tätigkeiten)
- durch die Einführung einer integrierten Datenbasis neue Prozesse entstehen (z.B. Stammdatenpflege).

Mögliche Bereiche, die hier u.U. näher betrachtet werden müssen, sind hier:

- Stammdatenpflege (Materialien, Stücklisten, Operationspläne),
- Logistik- und Planungsprozesse (AVOR-Tätigkeiten),
- Materialwirtschaft,
- Markt- und Vertriebsorganisation,
- etc.

---

## **FACHTRAINING & SKILL DEVELOPMENT**

Auf Basis des Trainingskonzepts und den neu definierten Prozessen ergibt sich häufig ein Bedarf im Bereich Fachtraining und Skill Development (Führen mit Kennzahlen, etc.). Hier ist es notwendig, die durch das ERP-System vorgegebenen Standards (z.B. Planungsprozesse, MRP II, Nummerierungshandhabung) zu schulen und das dafür notwendige Fachwissen aufzubauen.

Schwerpunkt sind hier insbesondere das Verhalten bei Sonderfällen, Ausnahmen und Problemen. Ziel muss es sein, einen kompetenten Umgang mit dem neuen System als Werkzeug zu erreichen und eine Feuerwehr-Mentalität ausserhalb der vom ERP-System vorgegebenen Bahnen zu unterbinden. Dabei ist v.a. neben reinem Fachwissen die Frage der Bewusstseinsbildung und eine individuelle Entwicklung der eigenen Handlungsmuster notwendig.

---

## **IHR ANSPRECHPARTNER**

Dr. Eric Scherer

intelligent systems solutions (i2s) GmbH

Stampfenbachstr. 159

CH 8006 Zürich

Tel. +41-1-360.51.30

Fax +41-1-360.51.32

[scherer@i2s-consulting.com](mailto:scherer@i2s-consulting.com)

[www.i2s-consulting.com](http://www.i2s-consulting.com)