OrganisationsEntwicklung
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Leseprobe

Zauberformel Change?



Erfolgsfaktoren auf dem Prüfstand

Fiktionen der Planbarkeit
Stefan Kühl zur Gefahr einseitiger Erfolgsgrößen des Wandels

Der vermessene Change
Fraunhofer-Studie zum Transformationsindex

Die Kraft der 10
Kulturentwicklung als Veränderungstreiber bei Kärcher

4
26

Energiezentrum Team
Erfahrungen mit dem Team Pulse bei der Bayer AG

Hinter dem Horizont
Wie sich Mercedes vom Own Retail trennt

Ein Titel der dfv Mediengruppe
www.zoe-online.org | organisationsentwicklung@dfv.de

Vom IT-Projekt zur Transformation

Harmonisierung globaler Prozesse durch integriertes Change Management bei der SMS group

Claus-Bernhard Pakleppa, Marc Fischer, Sabrina Cantier, Manuel Krapohl und Johannes Dietze



Foto: Marcus Gloger

Claus-Bernhard Pakleppa

Geschäftsführender Gesellschafter der p4d GmbH

Kontakt:
pakleppa@p-4-d.org



Foto: SMS group

Marc Fischer

seit 2023 globaler Change Manager der SMS group im Rahmen des PRO/4-Projekts

Kontakt:
marc.fischer@sms.group.com



Foto: SMS group

Dr. Sabrina Cantier

bis 2022 globale Change Managerin der SMS group, verantwortlich für Aufbau und Steuerung des Change Managements in der Anfangsphase des PRO/4-Projekts

Kontakt:
sabrina.cantier@sms-group.com



Foto: SMS group

Manuel Krapohl

Solution Architekt und Projektleiter bei der SMS group im Rahmen des PRO/4-Projekts und Rollouts

Kontakt:
manuel.krapohl@sms-group.com



Foto: SMS group

Johannes Dietze

Leitung der Abteilung IT-Business Solutions bei der SMS group; Solution Architekt und Projektleiter im Rahmen des PRO/4-Projekts und Rollouts

Kontakt:
johannes.dietze@sms-group.com

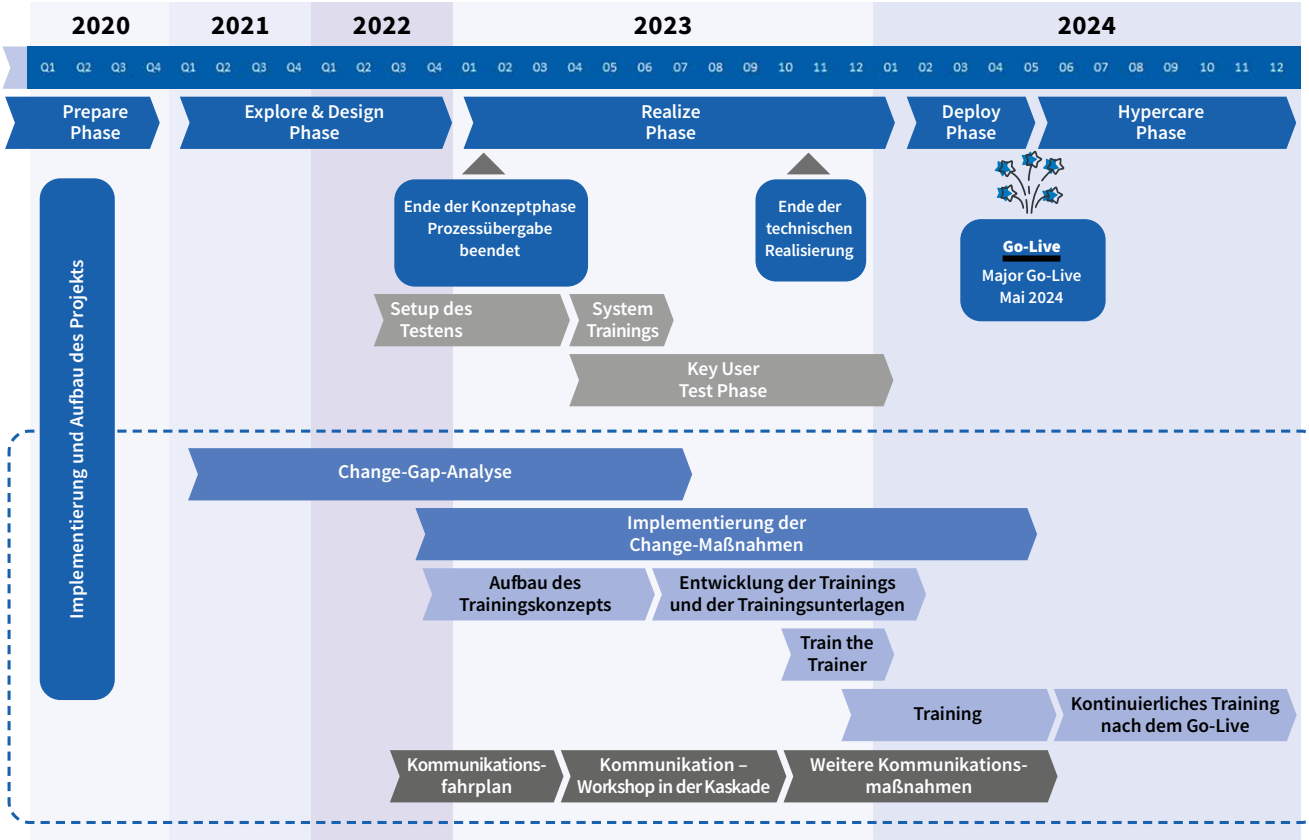
Einführungen zentraler Unternehmens-Software werden noch immer zu häufig als reine IT-Projekte betrachtet. Dabei greifen sie tief in Strukturen, Prozesse und Rollen ein und sind daher als Transformationsprojekte zu verstehen und entsprechend aufzusetzen. Am Beispiel des über fünf Jahre laufenden Projekts PRO/4 der SMS group zeigt dieser Beitrag, wie Change Management als integrierter Projektstrang mit rund 600 Beteiligten zum Ermöglicher einer tiefgreifenden organisationalen Transformation wurde.

Die SMS group – ein weltweit führender Maschinen- und Anlagenbauer für die Metall- und Stahlindustrie mit rund 13.500 Mitarbeitenden, Standorten weltweit und einer mehr als 150-jährigen Geschichte – startete 2019 das Projekt PRO/4. Ziel war die Einführung optimierter einheitlicher globaler Prozesse und deren Abbildung in einer neuen Anwendungsarchitektur mit dem ERP-System SAP S/4HANA als Kernsystem.

Die SMS group ist das Ergebnis jahrzehntelangen Wachstums durch Akquisitionen und Expansion. Jede Gesellschaft hatte ihre eigene IT-Landschaft, ihre eigenen Prozesse und ihre eigene Art zu arbeiten entwickelt. Das Resultat: eine stark fragmentierte Systemlandschaft, kein konzernweites Prozessmanagement und keine integrierte Datenbasis über Gesellschaftsgrenzen hinweg.

Abbildung 1

Change-Architektur als Erfolgsfaktor
High level PRO/4 Projektplan – Auszug 2020 bis 2024



Aus Kundensicht trat die SMS group nicht als ein Unternehmen auf: Dieselbe Leistung wurde in unterschiedlichen Gesellschaften unterschiedlich dokumentiert und abgewickelt. Solange die Gesellschaften autark agierten, war dies tragbar. Mit der zunehmenden Notwendigkeit, in globalen Kundenprojekten integriert zusammenzuarbeiten, war es das nicht mehr.

Der Handlungsdruck war entsprechend hoch: Heterogene ERP-Systeme und ein im Mutterkonzern über 17 Jahre hinweg stark angepasstes SAP-System genügten den Anforderungen eines global integriert agierenden Konzerns nicht mehr. Das Projekt sollte die Grundlage dafür schaffen, künftig als integrierter Konzern zu arbeiten – und nicht länger als Verbund weitgehend eigenständig agierender Einzelgesellschaften.

Der lange Weg zu ONE SMS

Zentralen Akteuren aus Aufsichtsrat, Geschäftsführung und Projektleitung war von Anfang an bewusst, dass es sich bei PRO/4 um ein Transformationsprojekt handelte, das einen anderen Ansatz erforderte als andere interne Projekte. Entsprechend wurde das Projekt hoch in der Hierarchie verankert und mit einem ganzheitlichen, innovationsorientierten Anspruch aufgesetzt. Im Unternehmen insgesamt wurde diese Dimension allerdings erst nach und nach sichtbar.

»Change musste sich bei der SMS group selbst die eigenen Wege bahnen.«

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
Hier können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.