



Mit Sicherheit zum Erfolg

Fallszenario – Projektmediation_Geschäftsleitung

Kunde:	800 Mitarbeiter
Projekt:	Change Management incl. ERP-Projekt
Projektlaufzeit:	24 Monate
Branche:	Lederproduktion + Großhandel
Projektumfang:	3 Mio EUR
Mediationsdauer:	5 Tage
Mediationskosten:	EUR 20.000,--
Erfolgsbonus:	2% der Projektsumme

Projektmediation

- präventive Konfliktvermeidung - selbstbestimmte Konfliktlösung

Ausgangssituation

Das geplante Kundenprojekt zur Neuausrichtung des Unternehmens mit gleichzeitiger ERP-Einführung wurde gestoppt und drohte zu scheitern.

Die Geschäftsleitung beider Unternehmen entscheiden sich für eine Mediation mit der iCAS AG als Projektmediator.

Die Projektpartner einigten sich auf die Teilung der Kosten.

Sachverhalt

Mehrere mittelständische Firmen gehören zu einem Konzern und sollten künftig unter einem gemeinsamen organisatorischen Dach mit einer einheitlichen Unternehmenslösung effizienter und wirtschaftlicher arbeiten. Der Projektdienstleister wurde beauftragt die ERP-Lösung für den Konzern in einem definierten Leistungspaket einzuführen. Aus Kostengründen entschied sich der Kunde einige Leistungspakete in der Umsetzung selbst zu übernehmen. Darüber hinaus mußten 5 Parallelprojekte koordiniert werden, die organisatorische und technische Schnittstellen zur ERP-Lösung hatten.

Die Gesamtverantwortung lag beim Kunden. Hierfür wurde zusätzlich eine externe Projektleitung und ein Projektassistent beauftragt.

Nach 9 Monaten Projektlaufzeit stand fest, dass die „Ziele“ nicht erreicht werden können.

Der vertragsschließende Geschäftsführer verließ 7 Monaten nach Vertragsschluss das Unternehmen.

Die Geschäftsleitungen der Geschäftspartner begannen mit gegenseitigen Schuldzuweisungen und das Projekt eskalierte.

Hintergründe Interessensfeststellung

Hier lag ein sehr komplexer Fall von Verkettung vieler Missverständnisse vor. Nach vielen Gruppen und Einzelgesprächen wurde herausgearbeitet, dass man seitens der Geschäftsleitung des Kunden der Meinung war, mit der Einführung einer ERP-Lösung automatisch auch die Organisation und die Prozesse des Konzerns neu strukturieren und harmonisieren zu können. Hier wurden keinerlei Struktur- und Organisationsmaßnahmen im Vorfeld eingeleitet. Somit hatten die verschiedenen Fachprojektteams keine Möglichkeit dem Projektdienstleister konkrete Vorgaben für das Design der Unternehmensprozesse zu bieten. Abteilungsleiter zogen sich aus den Projektgesprächen heraus, da auch diese keine konkrete Ansätze hatten, wie die Abläufe im Konzern unternehmensübergreifend ablaufen sollen. Ein Unternehmen des Verbundes wollte gar keine neue Lösung und sabotierte regelrecht die Projektarbeit.

Darüber hinaus stellte sich in den Gesprächen heraus, dass der Kunde die Leistungspakete, die er selbst entwickeln wollte, weder zeitlich noch vom Skill her in der Lage war diese zu realisieren. Im Laufe der Gespräche und der erarbeiteten Fakten, wurde der Geschäftsleitung des Kunden selbstkritisch klar, dass das ERP-Projekt unter diesen vorherrschenden Rahmenbedingungen nicht gelingen konnte. Er bestätigte zu dem, dass es für einen Projektdienstleister in dieser Situation nicht möglich war alle Organisations- und Know how-Lücken des Kunden zu schließen.

Ergebnis

1. Der Kunde zahlte dem Projektdienstleister alle offen stehenden Fakturen.
2. Der Kunde wird die Unternehmensprozesse konzernweit beschreiben, visuell darstellen und sich auf diesen Vorgaben ein neues Realisierungsangebot einholen. Hierbei sollen die bereits geleisteten und für die künftige Lösung nutzbaren Prozesse berücksichtigt werden.
3. Grundsätzlich wird der Kunde alle Mitarbeiter über dem Nutzen und die Notwendigkeit des Projektes aufklären und die künftigen Projektverantwortlichen frühzeitig mit Ihren Aufgabenbereichen und den damit verbundenen Zielen vertraut machen.