



FONDIUM

Mit Tipps zum
Game Changing

Gamechanger: Agile Strukturen bei der ERP-Umstellung

Um ein neues ERP-System innerhalb kurzer Zeit einzuführen, setzte der europäische Marktführer auf agiles Projektmanagement – begleitet von einem professionellen Change-Prozess.

Die FONDIUM-Gruppe ist mit aktuell 2.000 Mitarbeitern Europas führender Anbieter von Eisengusskomponenten für die Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie. Die Gießerei-Werke sind an den Standorten Singen und Mettmann vertreten. Das Know-how erstreckt sich von der (Groß-) Serienfertigung z. B. für Sicherheitskomponenten im PKW-Chassis Bereich bis hin zur Fertigung von LKW-Rahmenanbauteilen und Radnaben. Hierbei stellen die Entwicklung, Produktion und Weiterverarbeitung hochbeanspruchbarer Leichtbauteile aus hochfestem Eisen-Sandguss (Sphäroguss), für Personenkraftfahrzeuge und Nutzfahrzeuge, das Kerngeschäft dar. Das Unternehmen legt Wert auf Regionalität und Nachhaltigkeit.

Nach einem Management-Buy-Out Ende 2019 entschloss sich eine der modernsten Eisengießereien Europas ihre über Jahre individualisierte SAP ERP-Lösung inklusive vorgeschalteter individualprogrammierter MES-Systeme durch eine neue zukunftsweisende, sichere und anpassbare Software zu ersetzen. Ausschlaggebend waren veränderte Prozesse, neue auf den Mittelstand angepasste Unternehmensstrukturen und das Ziel die Mitarbeiter höher zu qualifizieren und somit in die Gestaltungsverantwortung zu überführen. „Wir haben uns vor zwei Jahren bewusst für einen kompletten Umstieg auf ein neues System und für einen anderen Anbieter entschieden, um gezielt unsere innovativen Strukturen und Prozesse abzubilden“, erklärt Gesellschafter Arnd Potthoff von der FONDIUM B.V. & Co. KG.



LINKS
Arnd Potthoff
Gesellschafter

RECHTS
Thomas Fels,
Leiter Finanzen & Controlling

Im Rahmen eines vorgeschalteten strukturierten Auswahlprozesses mit Unterstützung der Trovarit AG aus Aachen fiel die Entscheidung, ein cloudbasiertes ERP-System, das bis in die Fertigung reicht, an den beiden Unternehmensstandorten Mettmann und Singen für alle Gesellschaften einzuführen. Im Sommer 2020 erfolgte der offizielle Startschuss und es bildete sich ein Lenkungskreis, dem u.a. Arnd Potthoff, Thomas Fels als Leiter Finanzen und Controlling sowie der IT-Leiter Michael Schönborn angehörten. Das Ziel: Am 1. Januar 2022 sollte das alte System abgelöst und die neue cloudbasierte ERP-Software an beiden Standorten des Marktführers installiert sein, so dass die rund 2.000 FONDIUM-Mitarbeiter bereichsübergreifend mit der neuen Software arbeiten können. Bereits am 3. Januar 2022 sollten sämtliche Kunden beliefert werden. Doch das ERP-Projekt verzögerte sich deutlich: Ende September 2021 lagen einzelne Teilprojekte – erschwert auch durch die Corona-Pandemie – mit mehr als sechs Monaten im Rückstand. Bis zum geplanten, vollständigen Umstieg Ende Dezember 2021 blieben nur noch drei Monate. Dazu gab es schlichtweg keine Alternative, denn das alte ERP-System war bereits vollständig abgekündigt.

Agiles Projektmanagement als Erfolgshebel

Die Gesellschafter und der FONDIUM-Projektlenkungskreis fassten in dieser Situation einen richtungsweisenden Entschluss: Sie holten die Unternehmens- und Personalberatung Liebich & Partner AG aus Baden-Baden mit ins Boot. Das Expertenteam rund um Dr. Jan Burghardt hatte schon in früheren Change-Projekten das Unternehmen professionell unterstützt und überzeugt. „Managementberater Dr. Jan Burghardt kannte unsere vielfältigen Prozesse, unsere Strukturen und unsere Organisation“, erklärt Potthoff. Der Change-Profi wurde Mitglied des Lenkungskreises. „Wir entschieden uns, das gesamte Projektmanagement in den Teams mit Zeitverzug auf die agile Methode umzustellen. Mit der vom Einführungspartner gewählten klassischen Projektmethode konnten wir die Software-Umstellung in den betroffenen Teilprojekten nicht realisieren. Dafür war die Zeit, die uns noch blieb, einfach zu kurz“, so Burghardt.



„Mir war irgendwann klar, wir schaffen den geplanten Einführungstermin allein aus uns heraus nicht mehr rechtzeitig. Es musste sich etwas an der Arbeitsmethodik ändern.“

Arnd Potthoff

Gesellschafter der FONDIUM B.V. & Co. KG

Schließlich betraf der Zeitverzug mit Finanzen, Vertrieb, Beschaffung, Produktion, HR und IT genau die wichtigsten Unternehmensprozesse. In allen übrigen Bereichen lief die Umstellung mit den bisherigen klassischen Projektmanagementmethoden weiter. Für das agile Projektmanagement galt es, Teile des bisherigen Projektes neu zuzuschneiden. An beiden Standorten bildeten sich agile Teams: Product Owner (vormals Teilprojektleiter) definierten und priorisierten die Anforderungen, welche die Teams innerhalb von sieben Tagen realisieren sollten. Die Liebich & Partner Managementberater Steffen Hilser, Hendrik Sauer und Wilfried Bantle, mit weiterer Tiefenexpertise in den Bereichen Change-Management, Leadership und agilen Methoden, vervollständigten das Umsetzungsteam. Als sog. Scrum Master steuerten die Berater die rund 20 agilen Teams der FONDIUM-Gruppe fachlich und methodisch rund um die Uhr. Sei es als Kommunikationsdrehscheibe, Multiplikator oder Qualifizierer — die Managementberater nahmen im gesamten agilen Prozess eine zentrale Rolle ein. Sie überzeugten und motivierten nicht nur die Teams, sondern begeisterten die Mitarbeiter regelrecht. Sie lösten Konflikte, gaben Überblick und verhalfen den Teams zu Optimismus und Zuversicht. Zeitgleich betreuten die Experten auch die Product Owner. Zusätzlich bildeten sie zwei FONDIUM-Mitarbeiter zu Scrum-Mastern aus, um die agile Methode als Erfolgshebel in Unternehmensprojekten dauerhaft zu verankern.

Schneller und zeitnahe Informationsaustausch

Bereits zwei Wochen später war die Umstellung auf die neue Projektmethode vollzogen: In Singen und Mettmann arbeiteten nun sämtliche Teams mit Zeitverzug nach dem agilen Ansatz. Neu eingeführte digitale Tools sowie Microsoft Teams-Kanäle und Teams-Chats ermöglichten Kollaboration und einen engen zeitnahen



„Die Dynamik und die Geschwindigkeit innerhalb des Projektes nahm rasant zu. Es entwickelte sich ein neuer Mindset und eine unglaubliche Motivation.“

Dr. Jan Burghardt

Partner, Managementberater,
Trainer & Coach bei Liebich & Partner

Austausch über einzelne Abteilungen und Standorte hinweg. Ein eigenständiges Tool, ein MS-Sharepoint, schuf vollständige Transparenz hinsichtlich den Projektanforderungen und ihrem Umsetzungsstand. Auf plötzlich auftretende Änderungen oder Herausforderungen konnten die Teams jetzt flexibel und zeitnah reagieren. „Führungskräfte wurden vom Projekt überzeugt, der Betriebsrat informiert. In den folgenden Wochen trafen sich die Teams mit den Product Ownern und den Beratern von Liebich & Partner in immer kürzer werdenden Zyklen. Sprint Reviews verdeutlichten transparent allen Mitarbeitern im Unternehmen die bereits gemachten Fortschritte. Parallel entstanden

an beiden Standorten an vielen Stellen Schulungsinseln. Dort nahmen sämtliche Mitarbeiter, die mit dem neuen ERP-System befasst waren, an Workshops und Qualifizierungen teil.

Hohe Frequenz an Meetings und Reviews für den agilen Endspurt

In den letzten vier Wochen arbeiteten die agilen Teams in noch kürzeren Zeitabschnitten, teils auf Tages- und Stundenebene. Kurze Stand-up Meetings folgten auf effiziente Sprint-Reviews. Neue Prozessabläufe galt es einzuführen und immer wieder zu qualifizieren. Fast täglich tauschten sich die Mitglieder des Lenkungskreises aus, und standen auch in engem Kontakt mit den jeweiligen Process Ownern. In den letzten Tagen fanden die Sprint Reviews der verschiedensten agilen Teams im 60 Minuten Takt statt, um Ergebnisse vorzustellen, Abnahme zu erlauben und neue Anforderungen zu definieren. Die Kantinen entwickelten sich an den beiden Unternehmensstandorten zu Kommunikationszentren. Während sich die Teams in Mettmann täglich zu zwei festen Zeiten trafen, rückten die Key User in Singen dort mit ihren Schreibtischen zusammen. So gelang es ihnen, noch schneller persönlich miteinander zu kommunizieren – zusätzlich zu den digitalen Kanälen. Jetzt zeigte sich auch das Prinzip der New Work: Eigenverantwortliche Mitarbeiter und Teams mit einer nicht mehr spürbaren Hierarchie. Mitarbeiterteams, die Verantwortung übernehmen, umsetzen und somit schnelle Fortschritte erzielen. An Silvester war es so weit: Die neue ERP-Lösung ging erfolgreich um 24 Uhr „live“! Die Umstellung auf das neue System war vollständig geglückt. Die Ergebnisse der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen FONDIUM und Liebich & Partner waren nun sichtbar.



„In der letzten Phase des Projekts, dem Endspurt, bewies sich die agile Projektmanagementmethode. Zeitnah und schnell fielen Entscheidungen, Änderungen konnten umgehend eingearbeitet werden.“

Thomas Fels

Leiter Finanzen und Controlling
der FONDIUM B.V. & Co. KG

Einige große Automobilzulieferer benötigten am 3. Januar 2022 bereits erste Teile. Die Ware musste versandfertig gemacht werden, Zollpapiere waren zu erstellen, die Gießerei fuhr die Produktion hoch. „Nun bestätigte sich konkret, wie gut der Umstieg auf die neue cloudbasierte Software wirklich war“, sagt der IT-Leiter Michael Schönborn. „Die Teams arbeiteten nach dem bisherigen agilen Prinzip – wir entwickelten fortwährend das System weiter.“ Auch in den kommenden Wochen blieb Dr. Burghardt Mitglied des Lenkungskreises, um die Umstellung auf das neue ERP-System weiterhin eng zu begleiten und neu auftretende Anpassungen einfließen zu lassen. Ganz im Sinne der agilen Methode werden die Prozesse, die Software und die Führung auch in Zukunft weiter qualifiziert und optimiert, um den zukünftigen Herausforderungen optimal zu begegnen.

Tipps zum Game Changing

Erfolgsfaktoren der ERP-Umstellung der FONDIUM-Gruppe:

- 1** Ein Gesamtprojektleiter, Thomas Fels, der sich nicht nur in allen Unternehmensprozessen auskennt, sondern auch gleichzeitig die Module sowie Schnittstellen eines ERP-Systems in- und auswendig kennt und gestalten kann.
- 2** Ein Gesamtprojektleiter der Dinge durchsetzen kann, binnen 20 Sekunden Entscheidungen von höchster Tragweite trifft, nicht zögert und der als ganze Person seine gesamte Persönlichkeit in die Waagschale wirft.
- 3** Ein Gesellschafterteam, das Rückendeckung gibt und wo notwendig flankierend unterstützt.
- 4** Ein IT-Leiter, Michael Schönborn, der ein agiles IT-Team bildet und für die Fachbereiche der innovative Dienstleister ist.
- 5** Die internen Prozess Owner, die mit den Key-Usern die Orientierung geben, ihre Rolle schnell verinnerlichen und die damit einhergehenden Aufgaben brillant annehmen.
- 6** Eine Belegschaft, die sich dem Neuen öffnet, aktiv mitarbeitet und über das Tagesgeschäft hinaus eine exzellente Projektarbeit macht.
- 7** Ein objektives Profi-Beratungsteam Liebich & Partner, das mit Persönlichkeit und Expertise coacht, moderiert, anleitet, einfordert, schult und alle im FONDIUM-Konzern jederzeit bestärkt.
- 8** Eine bereits etablierte Collaborations-Software und eine Projektmanagementlösung.



Dr. Jan Burghardt
Partner, Managementberater,
Trainer & Coach

→ [Zum Profil](#)



Dr. Jan Burghardt versteht es, Menschen zu leiten und Organisationen erfolgreich zu gestalten. Als ausgesprochener Generalist mit viel Tiefenwissen prägt er nicht nur durch seine große Fachkompetenz und Effizienz, sondern auch durch seine Menschlichkeit und Gelassenheit seine Projekte. Er erkennt die enormen Potenziale, die sich in Prozessen, Projekten, Teams und Organisationen verbergen und verbindet diese mit umfassender Expertise der Bereiche Strategie-, Organisations- und Leadership-Entwicklung.

Die erfolgreiche Leitung und Umsetzung von über 200 Change-Projekten machen ihn zum Profi für agile Organisation und agiles Projektmanagement. Seit 1995 ist Dr. Jan Burghardt Managementberater bei Liebich & Partner und lenkt die Geschicke bereits seit 1998 als Gesellschafter maßgeblich mit. Zuvor war er lange Jahre in Unternehmen der Industrie in Verantwortung als Technischer Leiter oder Produktionsleiter. Sein profundes Wissen gibt er als Buchautor sowie als gefragter Coach, Trainer und Workshop-Leiter zielgruppenorientiert und abwechslungsreich an Unternehmer, Nachwuchs- und Führungskräfte weiter. Mehr als 15.000 Seminar- und Workshop-Teilnehmer konnte er schon im Rahmen seiner unabhängigen Beratertätigkeit oder als Trainer von offiziellen Seminar-Anbietern wie der Management Circle AG begeistern. Auf dieser praxisbewährten Expertise aufbauend befähigt er seine Kunden zu langfristigem Unternehmens- und Projekterfolg.



Die Management- und Personalberatung

PROJEKTtagebuch

Gamechanger Agile

ERP-Umstellung der FONDIUM-Gruppe, der marktführenden Eisengießerei Europas

Die Gamechanger der Fondium-Gruppe sind an allen Standorten string und bestens vernetzt.



© Fondium-Gruppe in Europa

Um ein neues ERP-System innerhalb kurzer Zeit einzuführen, setzte der europäische Marktführer auf agiles Projektmanagement – begleitet von einem professionellen Change-Prozess.

Veränderte Prozesse, neue auf den Mittelstand angepasste Unternehmensstrukturen und das Ziel die Mitarbeiter höher zu qualifizieren und somit in die Gestaltungsverantwortung zu überführen waren der Antrieb zur unternehmensübergreifenden ERP-Umstellung. Es gilt für die führende Eisengießerei Europas ihre über Jahre individualisierte SAP-ERP-Lösung inklusive vorgeschalteter individualprogrammierter MES-Systeme durch eine neue zukunftsweisende, sichere und anpassbare Software zu ersetzen. Nach einem strukturierten Auswahlprozess fiel die Entscheidung für ein cloudbasiertes ERP-System, das bis in die Fertigung reicht.

Projektstagebuch live

Einblick in die Notizen des begleitenden Change-Beraters Dr. Jan Burghardt in der Endphase bis zur erfolgreichen, punktgenauen Live-Schaltung an allen Standorten der neuen cloudbasierten ERP-Lösung.

Projektstagebuch laden



Unabhängige Beratungsmanufaktur seit 1983

Die Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG mit Sitz in Baden-Baden gehört zu den führenden unabhängigen Unternehmensberatungen. Seit 1983 verbindet das Unternehmen wirksam Managementberatung und Personalberatung für national und international agierende Unternehmen sowie Organisationen und wurde zahlreich ausgezeichnet. Liebich & Partner ist deutscher Partner der Agilium Worldwide Executive Search Group, einem der 20 weltweit führenden Executive-Search-Netzwerke.

Die Beraterinnen und Berater sind Pioniere der sinnhaften Zukunftsgestaltung. Alle Management- und Personalberater verfügen über mehrjährige Erfahrung im Top-Management renommierter Unternehmen, über langjährige Beratungsexpertise und sind als Unternehmer mit den Herausforderungen des Entrepreneurships vertraut.

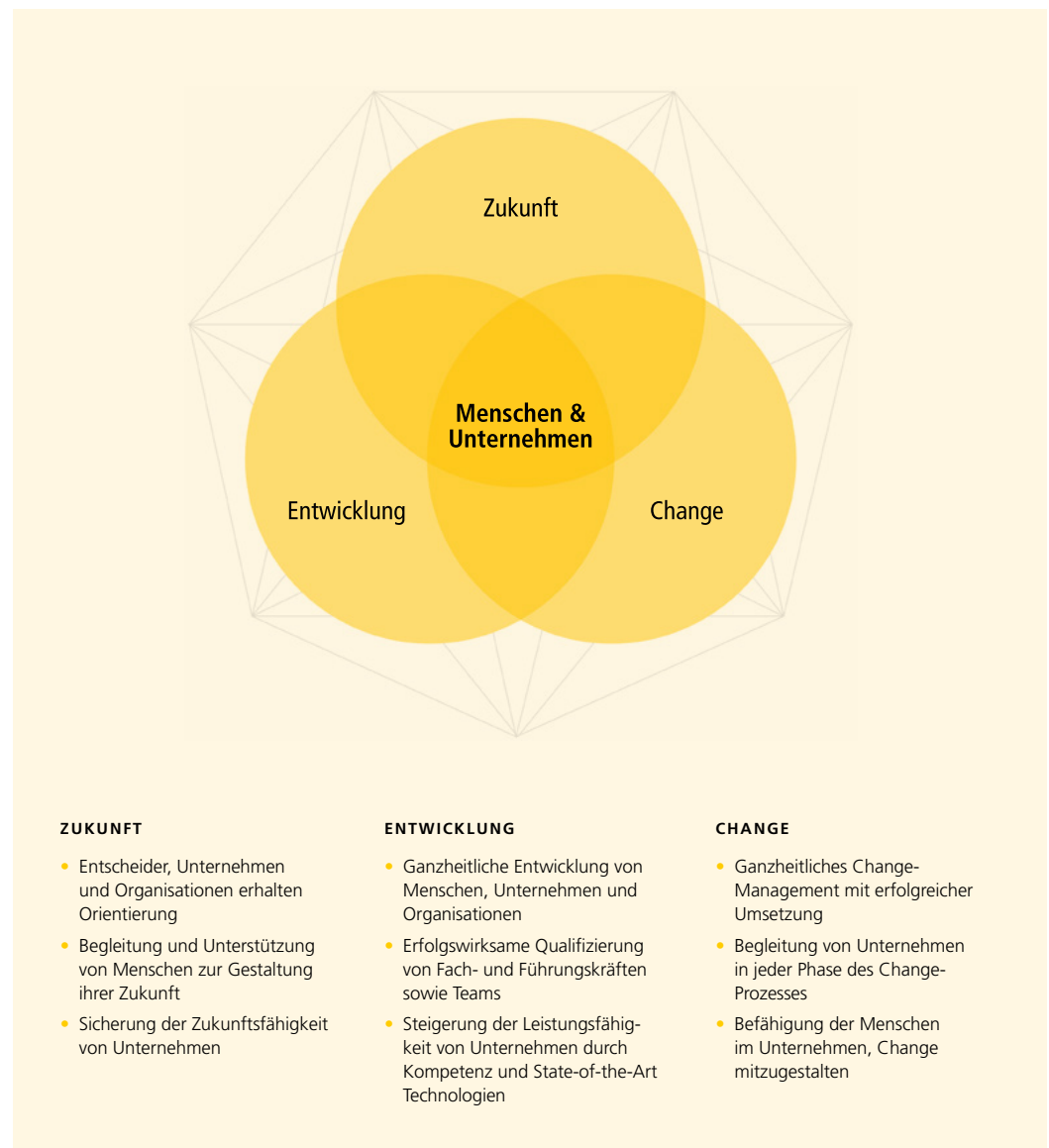
LEISTUNGSSPEKTRUM

Managementberatung

Strategien
Führung & Unternehmenssteuerung
Change Management
Organisationsentwicklung
Agile Management Methoden
Vertriebsstrategie
Service und After-Sales
Marketing & Kommunikation
Portfoliomanagement & Produktmanagement
Innovationsmanagement
Supply Chain Management
Produktion & Engineering
Unternehmensnachfolge

Personalberatung

Executive Search national & international
Recruiting
Personalentwicklung
Training, Coaching & Qualifizierung
New Work
Vergütung und Entgelt
Outplacement
Karriereberatung
Aktuelle Such-Mandate



Ihre Mehrwerte

- **Mediathek-Downloads**
Orientierungshilfen, praxisnahe Checklisten, kontroverse Live-Diskussionen uvm
- **Kundenmagazin „LuPe“-Ausgaben**
Literarisches Zeitmagazin für Entscheidende und Unternehmer, die Perspektivenwechsel zulassen
- **Kostenfreie Fachinformationsreihe**
Regelmäßige Impulse und wertvolles Wissen aus Management- und Personalberatung
- **Referenzen**
Kunden, die Liebich & Partner vertrauen
- **Beraterinnen- & Berater-Profile**
Alle Beraterinnen und Berater von Liebich & Partner sind Profis

LIEBICH & PARTNER

Bildrechte Illustrationen

Jürgen Weing
www.juergenweing.de

Design, Fotografie

seitenweise
www.seitenweise.com

Alle in diesem Dokument enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr. Alle genannten Marken sind Eigentum der jeweiligen Firmen. Alle Rechte vorbehalten.

Liebich & Partner

Management- und Personalberatung AG

Gewerbepark Cité 20 | Marstall Unterlinden
76532 Baden-Baden

Tel.: +49 7221 9078-0

info@liebich-partner.de

www.liebich-partner.de

