

## **Interim Management Referenz-Projekt: ERP Systemeinführung Medizintechnik (8 Monate)**

**Branche:** Medizintechnik, Homecare

**Linienfunktion:** Interim Senior Director Operations (COO)

**Sonderthemen:** Change, Transformation des Customer Service nach Digitalisierung, Restrukturierung

### **Auftraggeber und Einsatzort**

Auftraggeber ist ein Unternehmen im Bereich Medizintechnik mit Sitz in Süddeutschland. Das Unternehmen ist deutschlandweit aktiv und hat über 500 Mitarbeiter, davon knapp 300 im Bereich Customer Service.

### **Aufgabenstellung**

Der Interim Manager übernahm als Senior Director Operations (COO) ca. 8 Wochen nach Einführung eines neuen Microsoft Dynamics ERP Systems den Bereichs Customer Service. Die Hauptaufgabe lag in der Stabilisierung des neuen Systems die damit verbundene, notwendige organisatorische und kulturelle Transformation des Front- und des Backoffices und der Optimierung der Prozesse.

Im Laufe der Systemeinführung hatte das Unternehmen signifikante Rückstände in der Bearbeitung von Kundenaufträgen aufgebaut und es galt diese abzubauen und das Tagesgeschäft tagesaktuell zu prozessieren.

### **Vorgehensweise und Projektverlauf**

Im Falle dieses Unternehmens, beschränkte sich die Veränderung nicht nur auf die Einführung eines neuen ERP Systems, sondern beinhaltete auch umfangreiche Upgrades bzw. Neueinführungen aller diverser mit dem ERP verbundener Softwarelösungen. Die Situation verlangte nach einem hohen Maß an Micro-Management.

Im ersten Schritt mussten die diversen sich überlagernden Probleme erkannt und gruppiert werden. Es ergaben sich drei hauptsächliche Themenfelder: Systemfehler, Prozessfehler und der stark variierende Grad der Systemkenntnis der Mitarbeiter.

Neben dem kontinuierlichen Dialog mit den Softwareherstellern, war die Kommunikation gegenüber dem Betriebsrat und den Mitarbeitern ebenfalls entscheidend, grade weil das neue System eine Vielzahl an Automatisierungsmöglichkeiten bot.

Um das Tagesgeschäft zu isolieren wurden verschiedene Teams gegründet: eines, dass sich um die neuen Tagesaufträge kümmerte, eines das mit der Abarbeitung des Rückstandes beauftragt war und ein Spezialisten Team für besonders komplexe Sonderfälle. Des Weiteren wurden externe Dienstleister eingebunden um das Tempo zu erhöhen.

Nachdem eine erste Stabilisierung des Tagesgeschäftes erreicht war, erfolgten erste organisatorische Restrukturierungsmaßnahmen im Customer Care Bereich. Die Auftragsterminierung wurde ausgegliedert und die Bereiche Front- und Backoffice gemäß der neuen Prozesse angepasst. Des Weiteren wurde ein neues Team für Premiumkunden geschaffen und die Managementstruktur vereinfacht. Die damit verbundenen Personalmaßnahmen wurden ebenfalls vom Interim Manager in enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung umgesetzt.

## **Ergebnisse**

Die Maßnahmen resultierten in einer verbesserten Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst, und die allgemeine Kunden- und Prozessorientierung wurde ebenfalls optimiert. Zur nachhaltigen Steuerung der neuen Prozesse wurde das Reporting für die Bereiche neu strukturiert. Schließlich resultierte aus der Zusammenarbeit auch eine Empfehlungsliste weiterer Verbesserungsmöglichkeiten in den Bereichen Digitalisierung und Automatisierung. Zum Projektende wurde bereits eine neue OCR Technologie erfolgreich eingeführt und ein Team für Operational Excellence etabliert.

Bei Projektende hatte die Organisation das durch die System Einführung erwartete Produktivitätsniveau erreicht und übertraf es zeitweise erheblich.

## **Der Interim Manager**

Digitalisierungsexperte und Fit-für-die Zukunft Coach mit den Schwerpunkten Business Development, Organisationsentwicklung, Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Prozess- und Change-Management, Strukturen - Prozesse - Systeme – Tools, Post-Merger-Integration, Restrukturierung und Turnaround sowie Vertrieb. Generalist im oberen Management (CXO). Einsätze in Deutschland, Schweiz, Österreich, Zentral- und Osteuropa inkl. Ukraine sowie den USA.