Genuss-Molkerei ZOTT: **Tradition trifft auf moderne Projektsteuerung**

ZOTT setzt auf SAP PPM für transparentes und effizientes Projektmanagement

phoron go live & beyond

Ausgangssituation & **die Vision von ZOTT**

Der Erfolg einzelner Projekte wird für den Gesamterfolg eines Unternehmens immer wichtiger.
Um Ressourcen und Kosten optimal einzusetzen, Termine einzuhalten sowie Risiken zu identifizieren und zu bewerten, war die Implementierung eines Portfolio- und Projektmanagementsystems ein wichtiges digitales Werkzeug für die Genuss-Molkerei Zott.

Aufgrund der tiefen Wertschöpfungskette hat das Unternehmen mit einer Vielzahl von Projekten zu tun. Sei es die Einführung neuer Produkte oder Limited- und Special-Editions, die Entwicklung neuer Rezepturen oder die Steuerung von Optimierungs- und Investitionsprojekten. Als lebensmittelproduzierendes Unternehmen, das einen schnellverderblichen Rohstoff verarbeitet, gehört zudem die schnelle und flexible Anpassung an sich verändernde Märkte zu den täglichen Herausforderungen.

Die Limitationen bisheriger Tools: Transparenz und Effizienz als Herausforderung

Vor der Einführung von SAP PPM setzte Zott bei der Bewältigung dieser Aufgaben auf verschiedenste Anwendungen wie beispielsweise Tabellenkalkulationen, Präsentationsoftware etc. Dies bedingte einerseits eine oftmals mangelnde Einheitlichkeit und Transparenz im Genehmigungsprozess sowie andererseits das Fehlen einer sauberen Dokumentation. Auswertungen waren nur begrenzt möglich und auch Übersichten zu Ressourcen und Kosten waren zum Teil lückenhaft.

Mit dem Ziel Projekte zukünftig besser bewerten und priorisieren zu können, bestand der Wunsch nach mehr Transparenz und Effizienz in den Geschäftsprozessen.
Zott hatte erkannt, dass es wichtig ist, Projekte sichtbar zu machen sowie Risiken zu bewerten und zu kontrollieren, damit eine profitable Produktentwicklung und andere strategische Initiativen noch besser gewährleistet werden können.

Aus unternehmerischer Sicht war die SAP PPM Implementierung das richtige Mittel der Wahl, denn es hilft dabei, die Transparenz und Kontrolle über Projekte zu verbessern und letztendlich deren Erfolgsquote zu steigern.

Zotts Vision mit SAP PPM: mit Standardrichtlinien zu konkretem Projektmanagement

Mit SAP PPM ist es möglich, verschiedene Projekte im Unternehmen systematisch zusammenzufassen und zu steuern. Dazu hat Zott Standardrichtlinien definiert, die für die Abwicklung der Prozesse wichtig sind. Mit unserem Experten-Team wurden diese Standardrichtlinien bei der Implementierung berücksichtigt und im SAP PPM System abgebildet.

Neben der Professionalisierung der Projektmanagement-Standards sollte die Projektliste (eine einfache Tabelle) durch eine integrierte Software und mit allen Möglichkeiten des Projekt- und Portfoliomanagements abgelöst werden.

Über ZOTT

Der Name Zott steht für Genuss und Qualität gepaart mit der Leidenschaft für Milch. Seit über 90 Jahren produziert das bayerische Familienunternehmen – nun schon in der 4. Generation – erfolgreich eine Vielzahl bekannter Joghurt-, Dessert- und Käsespezialitäten. Mit 2.713 Mitarbeitenden (Stand: 31.12.2023) sowie einem konsolidierten Netto-Konzernumsatz von 1.189 Millionen EUR und einer Milchverarbeitung von 820 Mio. kg im Jahr 2023 gehört die Zott SE & Co. KG zu den großen Molkereien Europas.

Folgender Nutzen soll für Zott mit der SAP PPM Implementierung erreicht werden:

- Transparenz im Kosten- und Zeitmanagement
- Risikomanagement und damit Minimierung von Projektrisiken durch Bewertung und Überwachung
- Projektstatus in Realzeit – als Basis für Entscheidungen und Auswertungen
- Definierte Projektrollen
- Besserer Kommunikationsfluss zwischen allen Projektbeteiligten
- Akzeptanz von Projektmanagement-Standards bei allen Projektbeteiligten

Die Experten von Phoron waren angesichts dieser Aufgabenstellung davon überzeugt, dass eine Einführung von S/4 HANA Portfolio- und Projektmanagement, kombiniert mit einer professionellen Reporting-Lösung, die Projektarbeit bei Zott verbessern und für eine zukunftsorientierte, erfolgreiche Arbeitsweise sorgen wird.

Der Fokus bei der PPM-Implementierung lag daher sowohl auf einem Portfolio für den Überblick als auch auf der Auswertung einzelner Projekte. Im Portfolio wird der gesamte Lebenszyklus eines Einzelprojektes von der Idee bis zum Projektabschluss abgebildet. Damit die einzelnen Projekte miteinander vergleichbar sind und eine Auswertung von wichtigen Kennzahlen durchgeführt werden kann, ist die Anbindung an das ERP-System und das Controlling ein weiterer wichtiger Bestandteil eines Projekts.

Unser Experten-Team stand vor der Herausforderung, bei parallellaufender S/4 HANA-Migration eine nahtlose Integration von SAP PPM als weiteren Optimierungsschritt zu ermöglichen.

Implementierung mittels agiler Vorgehensweise: **Schrittweise Umsetzung und Akzeptanzförderung**

Die Einführung und Etablierung eines Projekt- und Portfoliomanagements ist ein großer interner Veränderungsprozess für Zott. Um die Akzeptanz bei den Stakeholdern sicherzustellen, erfolgte dieser Wandel schrittweise.

Unser Experten-Team brachte daher den Vorschlag einer hybriden agilen Projektvorgehensweise ein. Diese Projektmethodik ist von Phoron bereits in vielen Implementierungsprojekten erfolgreich

umgesetzt worden. Für Zott war diese Vorgehensweise in einem IT-Projekt neu und erstmalig, daher wurden die Verantwortlichen des Unternehmens intensiv in den Entwicklungsprozess eingebunden, um optimal auf Projektanpassungen eingehen zu können. Das Reagieren auf Veränderungen ist in diesem Prozess wichtiger als das Verfolgen eines festgelegten Planes.

„Wir wollten unsere Projektleiter und Projektmitglieder langsam und von Beginn an in das neue Tool einführen und nicht erst 3 Jahre entwickeln und sie dann ins kalte Wasser werfen. Für unsere Mitarbeitenden war das eine leichtere Maßnahme, um sich an neue Prozesse in der Firma zu gewöhnen."

Von den Grundlagen bis zur vollständigen Abbildung aller Projekte

Die PPM Implementierung erfolgte in 3 Phasen mit mehreren aufeinanderfolgenden Zyklen (3-4 Wochen), in denen die Projektarten (Beschaffungs-Projekte, Improvement-Projekte, Marketing-Projekte, IT-Projekte etc.) schrittweise dazu genommen wurden. Gestartet wurde in gemeinsamen Designworkshops, in denen die Lösung diskutiert und definiert wurde. Sofort danach wurde am System implementiert und mit den Key-Usern in Testworkshops getestet und feinjustiert. Am Ende eines Zyklus wurde der fertige Projektteil direkt live gesetzt. Die Implementierung des nächsten Projektteils wurde dann aufbauend auf den gewonnenen Erfahrungen gestartet.

„Begonnen wurde im operativen Projekt mit einfachen Strukturen. Mit der daraus gewonnenen Erfahrung wurde Schritt für Schritt zu den komplexeren Strukturen hingearbeitet – daraus entwickelten sich zum Schluss mehrere Projektvorlagen. Für uns war es eine lehrreiche und angenehme Vorgehensweise."

Nach dem Go-Live der Phase 1 hatten die Benutzer:innen ca. 6 Monate Zeit, um sich an die neue Oberfläche und die neuen Prozesse zu gewöhnen. Mit der Phase 2 wurden zusätzliche Funktionen und weitere Projektarten im System zur Verfügung gestellt, damit alle Projekte im PPM geplant und gesteuert werden können. Zusätzlich dazu wurden Optimierungswünsche und Anforderungen, die im ersten halben Jahr der Nutzung gemeldet wurden, bewertet und umgesetzt. Mit Ende der Phase 2 konnten alle Projekte des gesamten Zott-Portfolios mit ihren jeweiligen Besonderheiten im System abgebildet werden.

SAP SAC Dashboards: Echtzeit-Analysen für das Management

Damit Auswertungen rasch und übersichtlich zur Verfügung stehen, werden neben BI-Berichten auch SAC-Dashboards erstellt. Mit SAP SAC Dashboards können Daten zusammengeführt, analysiert und visualisiert werden, was insbesondere dem Management eine schnelle und zielgerichtete Analyse ermöglicht. Das übergeordnete Ziel ist, Einblicke und Erkenntnisse von Geschäftsdaten in Echtzeit zu erhalten.

„Wir haben nun Projektarten und Strukturen, mit denen wir gezielt Personen ansprechen, an dem Projekt mitzuarbeiten, und zwar zu einem bestimmten Zeitpunkt innerhalb des Prozesses. Das hatten wir vorher nicht. Jetzt findet ein Kulturwandel statt, nachdem wir tatsächlich konkretes Projektmanagement betreiben. Technisch haben wir mit SAP PPM jetzt einen Jumbo-Jet zur Verfügung. Wir holen nun alle Mitarbeitenden an Bord, um gemeinsam erfolgreich ans Ziel zu fliegen. "

Angela Lauber
PPM Projektleiterin, ZOTT

Fazit

Die Einführung von SAP PPM bei Zott markiert einen Wendepunkt in der Projektsteuerung des Unternehmens. Durch klare Standards, transparente Prozesse und eine agile Herangehensweise hat Zott nicht nur die Effizienz gesteigert, sondern auch eine Kultur des konkreten Projektmanagements etabliert, die das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft führen soll.

Phoron Consulting GmbH
Office Campus Gasometer
Guglgasse 15/3b
1110 Wien, AUSTRIA

T: +43 (0) 1 7483602
F: +43 (0) 1 7483622
E: office@phoron.com
www.phoron.com

Phoron Consulting GmbH
Lautenschlagerstraße 23a
70173 Stuttgart
GERMANY

T: +49 (0) 711 518 683 31
F: +43 (0) 711 518 683 38
E: office@phoron.com
www.phoron.com

Phoron do Brasil LTDA.
Rua dos Pardais, 114
CEP 13289-134 Vinhedo
São Paulo
BRASIL

T: +55 (19) 35141900
E: contato@phoron.com
www.phoron.com.br