

#FORTSCHRITT

Whitepaper

ERP – aber bitte sexy –

Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Implementierung von ERP-Systemen?



#FORTSCHRITT

Warum ein ERP-System?

Wenn man heute Unternehmer, Gründer, aber auch Investoren fragt, was ein erfolgreiches Geschäftsmodell ausmacht, fällt in den meisten Fällen das Wort *Skalierung*. Wie schafft es ein Unternehmen, seinen Umsatz zu steigern, ohne kontinuierlich in Produkte, Ressourcen oder Infrastruktur investieren zu müssen? Skalierbare Geschäftsmodelle weisen Eigenschaften wie ein relativ geringes Anlagevermögen (Asset Light) und einen hohen Automatisierungsgrad auf. Hinzu kommt ein niedriger Anteil an Fixkosten und ein proportional hoher Anteil an variablen Kosten, einen starken Fokus auf Vertrieb und Marketing sowie die Fähigkeit der Expansion in weitere Märkte. Generell wird ein ERP-System als eine „integrierte Software verstanden, die auf Basis standardisierter Module alle oder wesentliche Teile der Geschäftsprozesse eines Unternehmens aus betriebswirtschaftlicher Sicht informationstechnisch unterstützt.“¹ Es werden (komplexe) Prozesse des Unternehmens abteilungsübergreifend aufeinander abgestimmt und die Verfügbarkeit von benötigten (Real-Time)-Daten in allen Unternehmensbereichen sichergestellt. Allein diese Fähigkeit zahlt in die stetige Erhöhung des Automatisierungsgrades eines Unternehmens ein. Vor allem in der Vergangenheit bedeutete die Anschaffung eines ERP-Systems einmalige Kosten für die Implementierung und eine starke Erhöhung der Fixkosten durch die benötigte IT-Infrastruktur, Software-Lizenzen, Wartung, Pflege und zusätzliches IT-Personal. Dies hat sich in den letzten Jahren jedoch erheblich verändert. Mit der Akzeptanz von Cloud Computing und deren Ausprägungen von Infrastructure as a Service (IaaS) sowie Software as a Service (SaaS) veränderte sich auch der ERP-System-Markt. Flexibler Zugang zu benötigten Infrastruktur-Ressourcen, die Möglichkeit, einzelne Module nahtlos hinzuzufügen und Anwender bedarfsorientiert zu bestellen, aber auch entfernen zu können, schafft vor allem für wachstumsorientierte Unternehmen optimale Voraussetzungen für eine Skalierbarkeit. Diese Skalierung kann über cloudbasierte Systeme dementsprechend risikoarm gewährleistet werden.

Hinzu kommen weitere Vorteile eines ERP-Systems. Durch die Vereinheitlichung der Systeme können sich Benutzer auf die Bedienung einer Anwendung konzentrieren. Systemadministratoren verwalten nur noch eine Software, was eine erhebliche Erleichterung in der Wartung, Pflege und Fehlerbehebung mit sich bringt, wodurch wiederum die Durchführung von Releaseveränderungen und Softwareupdates vereinfacht wird.

Hesseler, M. und Görtz, M., Basiswissen ERP-Systeme

Statista. n.d. Enterprise-Resource-Planning (ERP) software market revenue in Germany from 2010 to 2021 (in million U.S. dollars)*.

<https://www.statista.com/statistics/966874/erp-software-market-revenue-in-germany/>.

#Fortschritt

Die Erfolgsfaktoren

Durch die Implementierung des eigenen ERP-Systems und durch die Begleitung der Implementierung bei Kunden kristallisieren sich immer wieder drei Erfolgsfaktoren heraus.



Strategische Verantwortlichkeit - nicht IT sondern Operations / Business Development



Der Implementierer – strategischer Fit und Referenz erforderlich



Professionelles Projektmanagement – agile Steuerung durch Know How und Nachhaltigkeit

Strategische Verantwortlichkeit

In den meisten ERP-Implementierungsprojekten wird die Projektleitung und -verantwortung von Seiten der Unternehmung in der IT-Abteilung verankert. Dies ergibt auf den ersten Blick vielleicht auch Sinn. Sie ist verantwortlich für die Verfügbarkeit und Konfiguration der Hardware und die Überführung des ERP-Systems in die bestehende Softwarelandschaft. Mit dem Projektende übernimmt die IT-Abteilung den Betrieb und im Normalfall auch die Weiterentwicklung des Systems. Doch kristallisierte sich heraus, dass ein ERP-Projekt dort angesiedelt und betrieben werden sollte, wo das System auch eingesetzt wird. Der Fokus eines ERP-Systems liegt immer auf den Geschäftsprozessen. Je nach Unternehmen ist somit die Ansiedlung des Implementierungsprojektes im Bereich Operations oder in einer Querschnittsabteilung/ Funktion, wie das Business Development oder Prozessmanagement, nötig. Die Überführung der Verantwortlichkeit in die IT-Abteilung erfolgt erst mit dem Betrieb des ERP-Systems.

Der Implementierer

Augen auf bei der Implementierewahl. Der Implementierer selbst ist einer der Erfolgs- aber auch Risikofaktoren einer ERP-System-Einführung. Aus unserer Erfahrung heraus werden Projekte immer dann zum Erfolg, wenn nicht nur die monetären Faktoren im Vordergrund stehen. Kann durch das Projekt eine Win-Win-Situation für den Implementierer und das Unternehmen herbeigeführt werden, erfolgt eine höhere Identifikation mit dem Projekt und ein daraus resultierender Goodwill bei Herausforderungen. Dies geschieht zum Beispiel dann, wenn ein Reputationsgewinn in der Region oder neue Branchenkenntnisse zur Weiterentwicklung und zu einem strategischen Nutzen für den Implementierer führen.

Professionelles Projekt- und Changemanagement

Die Komplexität und die vielseitigen Herausforderungen einer ERP-System-Einführung werden in Unternehmen sehr oft unterschätzt. Immer wieder beobachten wir, dass vor allem im Mittelstand

#FORTSCHRITT

(potentiellen) Nachwuchsführungskräfte die Position des Projektleiters als Aufstiegschance im Unternehmen angeboten wird. Allerdings wird dann vergessen, das erforderliche Werkzeug im Bereich Projekt- und Changemanagement an die Hand zu geben. Ein zentrales und vor allem effizientes Projekt- und Changemanagement, die Steuerung sowie Involvierung aller Beteiligten sind jedoch der Erfolgsfaktor einer ERP-System-Implementierung.

Darüber hinaus ist dies ein sehr anstrengender und nicht immer einfacher Prozess. Was bedeutet, dass man als Projektleiter einer ERP-System-Einführung nicht immer als „Everybody’s Darling“ gesehen wird. Eine starke Persönlichkeit ist als Projektleiter gefragt. Daher ist die Besetzung dieses Postens mit einem internen Projektleiter, karrierestufenunabhängig, nicht immer die idealste Lösung, wenn er diese charakterlichen Eigenschaften nicht mitbringt.

Der Auswahlprozess

Neben den drei oben genannten Erfolgsfaktoren gibt es aber einen weiteren, zukunftsweisenden Prozessschritt bei der Implementierung eines ERP-Systems – den Auswahlprozess.



Allgemeine Kriterien





Ein wichtiger Schritt bei der Auswahl eines ERP-Systems ist die spezifische Auswahl von Kriterien, die ein ERP-System für das Unternehmen abdecken soll. Bevor diese Kriterien im Detail bewertet werden können, wird zu Beginn des Prozesses die Branche des Unternehmens, die Anzahl der Nutzer, der Umfang (unternehmensintern und unternehmensübergreifend) und die Richtung der Integration (horizontal: Verknüpfung zw. den Abteilungen, vertikal: Verknüpfung zwischen den Verarbeitungsebenen) definiert. Je nach Größe des Unternehmens werden auch die verwendeten Technologien, wie Datenbanksysteme, Betriebssysteme und Programmiersprache, relevant für die Auswahl eines ERP-Systems. Neben diesen allgemeinen Aspekten werden dann im zweiten Schritt die unternehmensspezifischen Kriterien relevant.

Unternehmensspezifische Kriterien

Durch die Festlegung von unternehmensspezifischen Kriterien werden die benötigten Module definiert und herausgearbeitet. So ist für jedes Unternehmen die Ausprägung eines Customer-Relationship-Moduls zur Akquise- und Kundensteuerung oder ein Warenwirtschaftssystem zur Steuerung der Produktion unterschiedlich wichtig. Ebenfalls werden in diesem Schritt z. B. die gewünschten Technologien und IT-Strukturen festgelegt. Somit müssen zum Beispiel Vor- und

#FORTSCHRITT

Nachteile von cloudbasierten bzw. serverbasierten Lösungen und zentralen vs. dezentralen IT-Strukturen für das Unternehmen bewertet werden.

 Abbildung der benötigten Geschäftsprozesse im ERP-System	 Kosten	 Funktionale Ausprägungen wie Projektmanagement	 Anpassbare Rechteverwaltung
 Übersicht über relevante Finanzkennzahlen	 Effektives Kundenmanagement / CRM-Modul	 Entscheidung über zentrale oder dezentrale IT-Strukturen	 Einfache Bedienbarkeit und Usability
 Möglichkeit zum Dokumentenmanagement	 Technologie und Datensicherheit	 Referenz und Vertrauen an den Anbieter und Implementierer	 Abbildung der Funktionalität für Prozesse und Branche
 Skalierbarkeit und Mandantenfähigkeit	 Speicherung der Digitalen Mitarbeiterakte	 Strukturierung des Bewerbermanagements	 Supply Chain (bei produzierendem Gewerbe)

Marktanalyse

Anhand der allgemeinen und unternehmensspezifischen Kriterien kann nun eine spezialisierte Marktanalyse stattfinden. Eine der größten Herausforderungen ist hierbei sicherlich, dass ERP-Unternehmen nur einen Bruchteil der wichtigen/ benötigten Informationen frei zugänglich zur Verfügung stellen. Die relevanten Kriterien lassen sich oft nur durch den direkten Kontakt zu den ERP-Herstellern oder ERP-Partnerunternehmen finden.

Longlist und Shortlist

Durch den Aufbau einer Long-, Short-, und Showlist werden die Anbieter sukzessive und systematisch gefiltert und ausgewählt. Als Bewertungsszenarios besteht hier die Möglichkeit die Auswahl durch eine begleitende Nutzwertanalyse durchzuführen. Hierzu werden die im Vorfeld definierten Auswahlkriterien in zwingend erforderliche Anforderungen (K.O.-Kriterien) und nice-to-have Kriterien festgelegt und gewichtet. Durch diesen Vergleich der Anbieter werden klare Handlungsalternativen aufgezeigt. Die Anbieter der ERP-Systeme, die in diesem Fall am besten abschneiden, werden in eine Showlist zusammengefasst, näher betrachtet und dem Entscheidungsgremium vorgestellt.

Entscheidung

Mit den Ergebnissen, resultierend aus den Präsentationsveranstaltungen, wird in den unterschiedlichen Gremien die Entscheidung für einen Softwareanbieter gefällt. Mit der Entscheidung für einen Softwarehersteller beginnen die Verhandlungen.

#FORTSCHRITT

Die Implementierung



Mit dem Startschuss zur Implementierung eines ERP-Systems stellt sich im ersten Schritt die Frage nach der Besetzung des Projektteams. Wie bereits beschrieben, ist die Festlegung der organisatorischen Verantwortlichkeit einer der Erfolgsfaktoren im Prozess. Die Teambesetzung, mit Verantwortlichen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen, und die Auswahl der Projektmanagementmethode sind relevante Entscheidungen im Projekt-Kickoff. Ebenfalls sollte in diesem Rahmen das Stakeholder- und Kommunikationsmanagement aufgesetzt werden.

Eine Prozessanalyse, wenn nötig mit nachfolgender Prozessoptimierung, erfolgt zu Beginn der Implementierung. Mit den visualisierten Prozessen des Unternehmens kann sichergestellt werden, dass die darauffolgende Fit-GAP-Analyse nach fachlichen Gesichtspunkten geschieht und spätere Nacharbeiten minimiert werden: Die IT-Lösung soll den Geschäftsprozessen folgen und nicht bestimmen. Die Fit-GAP-Analyse hat das Ziel, Diskrepanzen zwischen den Prozessen im Unternehmen und den Standardlösungen von ERP-Systemen aufzudecken. Auf Basis dieser Diskrepanzen können dann Anpassungen im System vorgenommen werden. Hier ist jedoch auf Folgendes zu achten: Je tiefgreifender die individuellen Anpassungen an einem System sind, desto aufwendiger ist die Pflege von Backups und neuen Versionen sowie Updates im laufenden Betrieb.

Mit dem Start der Programmierarbeiten kann parallel die Konfiguration der einzelnen Bereiche erfolgen. Zusätzlich muss das strukturierte Testen des Systems vorbereitet werden. Dies erfolgt im besten Fall durch das Generieren von spezifischen Testszenarien und der Bereitstellung von Testdaten. Um die Testphase zu finalisieren, findet ein Run-Through-Test statt, der die gesamte Wertschöpfungskette abbildet. Um im Anschluss in den GoLive zu starten, muss im Vorfeld noch die Datenmigration in das neue System stattfinden. Hierzu müssen im Vorfeld z. B. Kunden-, Lieferanten- und Finanzdaten aufbereitet und über Schnittstellen transferiert werden. Zusätzlich finden noch Mitarbeitertrainings und Schulungen zur Anwendung des ERP-Systems in den jeweiligen Bereichen und Abteilungen statt.

Mit dem GoLive-Termin wird das vorherige System entweder schrittweise oder als *Big-Bang* auf einmal entkoppelt und das neue ERP-System eingesetzt. Um diese Phase erfolgreich zu bewältigen, bedarf es einer engen Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam, dem Implementierer und der Belegschaft.

Unsere Leistungen

Unternehmen, die in einer komplexen Unternehmensumgebung eine Unternehmenssoftware implementieren, stehen vor einigen Herausforderungen. Um das Projekt erfolgreich ins Ziel zu bringen, bieten wir als unabhängige Beratung Hilfe bei den Themen, die wir als Risikoggeber für die Implementierung identifiziert haben.

ERP-Benchmark

Um einen Überblick über die Vielzahl der ERP-Anbieter zu erhalten, haben wir anhand der oben genannten Kriterien 24 Anbieter im Dienstleistungssektor untersucht, deren Stärken und Schwächen identifiziert und, wenn möglich, die Kostenstruktur dargestellt.

Begleitung bei der Auswahl eines ERP-Systems

Die Festlegung von relevanten Kriterien für das Unternehmen, die Marktanalyse und eine Kosten-Nutzen-Darstellung der jeweiligen Anbieter/ Implementierer werden von unserer Seite aus begleitet und präsentiert.

Coaching-Session für angehende ERP-Projektleiter

Zum ersten Mal als Projektleiter für die Implementierung eines ERP-Systems nominiert? Wir coachen angehende Projektleiter und bereiten sie strukturiert auf die bevorstehende Aufgabe vor.

Projektleitung für die Implementierung des ERP-Systems

Gerne übernehmen wir als Projektleiter die Verantwortung für das gesamte ERP-Projekt und steuern das Projekt-, Kommunikations- und Changemanagement mit ihren Kollegen und dem Implementierer.