

10 Tipps zur erfolgreichen

ERP-Einführung in KMU



ERP-Einführung in KMU

Das ERP-Projekt (K)Ein Projekt wie jedes andere	03
Die 6 Phasen der ERP-Einführung	04
Projektdefinition	06
Projektteam	08
Ist-Analyse und Soll-Konzeption	09
Anbietersauswahl	10
Testumgebung	11
Einführung der neuen Software	12
Optimierung und Dokumentation	13
10 Tipps Zusammenfassung der wichtigsten Erfolgsfaktoren	14

Das ERP-Projekt

(K)Ein Projekt wie jedes andere



Die Einführung einer Software zum Enterprise Resource Planning (ERP) bringt in KMU tiefgreifende Veränderungen für die Prozessabläufe und die Mitarbeiter des Unternehmens mit sich.

Grundsätzlich folgt ein solches Projekt zwar den üblichen Regeln und Abläufen des Projektmanagements, doch aufgrund der zentralen Bedeutung eines ERP-Systems für die gesamte Unternehmung müssen verschiedene Aspekte tiefergehend beleuchtet werden. Darüber hinaus existieren einige spezifische Fallstricke, an denen die ERP-Einführung in der Praxis – insbesondere bei KMUs – häufig scheitert oder die im Nachhinein zu schwerwiegenden Folgen für die Prozessabläufe innerhalb des Unternehmens führen können.

Dieses Whitepaper wird Entscheider bei der Planung und Durchführung dieses komplexen Vorhabens begleiten und dabei unterstützen, die häufigsten und gravierendsten Fehler durch praxisnahe Tipps zu vermeiden.

Die sechs Phasen der ERP-Einführung

In der Fachliteratur werden grundsätzlich viele unterschiedliche Phasenmodelle der verschiedenen Forscher vorgestellt. Verglichen werden diese mit dem weniger starren, agilen Projektmanagement, in dem zwischen Auftrag und Abnahme viele kleine Test- und Entscheidungsschleifen durchlaufen werden.

So soll eine grössere Flexibilität und Anpassbarkeit während der Projektdurchführung gewährleistet sowie die ERP-Software bestmöglich auf die jeweiligen unternehmerischen Anforderungen optimiert werden. In der Praxis werden beide Modelle jedoch häufig kombiniert: Änderungen von Projektdetails sind im laufenden Projekt möglich und gerade in der wirklichen Software-Entwicklungsphase beziehungsweise während der Abbildung der tatsächlichen Unternehmensprozesse im ERP-System stehen schnelle Entscheidungen und Anpassungen an der Tagesordnung. Trotzdem wird der Ablauf durch recht klar trennbare Phasen determiniert.

Diese Projektetappen werden am deutlichsten identifizierbar bei Betrachtung der Meilensteine, die abgeschlossen werden. Folgende Projektstruktur weisen daher beinahe alle ERP-Projekte in der Praxis auf und bilden damit insbesondere für KMUs und weniger routinierte Projektmanager eine fundamentale Orientierung:

1

Projektdefinition

Am Anfang eines jeden ERP-Projekts steht ein interner Auftrag. Es werden Ziele festgelegt, Verantwortliche definiert und Rollen zugewiesen. Der abschliessende Meilenstein dieser Phase ist eine schriftliche Projektdefinition, die als Rahmen für die Projektierung gilt.

2

IST-Analyse und SOLL-Konzeption

Im Anschluss nimmt das Projektteam seine Arbeit auf und konkretisiert die Zielsetzungen durch eine IST-Analyse, Aufnahme der Prozesse und Befragung der Mitarbeiter. Diese Phase mündet in dem Meilenstein eines erstellten Lastenheftes, das die Anforderungen an das neue ERP-System schriftlich dokumentiert. Das Lastenheft enthält dabei u.a. die abzubildenden Unternehmensprozesse, Informationen zur Datenmigration und generelle Anforderungen wie beispielsweise eine mobile Nutzung oder die Nutzung einer cloudbasierten Software-as-a-Service (SaaS) Lösung.

3

Anbietersauswahl

Erst nach der konkreten Bedarfsformulierung kann zielführend ein passender Anbieter gesucht und gefunden werden. In diesem Zeitraum werden ganz klassisch Gespräche und Produktpräsentationen durchgeführt. Die Phase wird abgeschlossen durch den Meilenstein der Entscheidung für einen Anbieter, der in der Praxis häufig eine vorherige Eingrenzung auf 3-5 Lösungen vorangeht. Häufig wird dabei das Lastenheft aus Phase 2 in ein Pflichtenheft überführt, das die Lösungen des Anbieters abbildet und wesentlicher Vertragsbestandteil wird.

4

Testumgebung

Nach der Auswahl des geeignetsten Anbieters wird häufig innerhalb weniger Tage eine Basisversion der Anwendung in einem abgetrennten IT-System installiert und zur Verfügung gestellt. Diese Testumgebung wird dann als zentrale Entwicklungs- und Überprüfungsinstanz genutzt. In dieser Phase ist das Vorgehen normalerweise von hoher Agilität geprägt. Den abschliessenden Meilenstein bildet die Abnahme des Testsystems inklusive der Datenübernahme und Funktionsüberprüfung, wodurch das Fundament für den Live-Betrieb gelegt wird.

5

Live-Betrieb

Im Anschluss an die Abnahme der Test-Umgebung wird die Software in den laufenden Betrieb überführt. Dazu sind einige Vorbereitungen zu treffen, Echtdaten werden übernommen, Mitarbeiter geschult und gegebenenfalls ein Altsystem parallel weitergeführt. Zu dieser Zeit ist die Arbeitsbelastung bei allen Beteiligten extrem hoch und damit die Gefahr des Scheiterns besonders gross. Beendet wird diese Phase durch eine erfolgreiche Einführung, die gemessen wird an der Funktionsfähigkeit des Systems nach vorab definierten Kriterien. Insbesondere cloudbasierte SaaS Produkte spielen hier erfahrungsgemäss ihre Stärke voll aus, indem der Schritt zum Live-Betrieb zeitnah realisiert werden kann, da keinerlei Anpassungen an der inhouse IT vorgenommen werden müssen.

6

Dokumentation und Optimierung

Nach der erfolgreichen Einführung des ERP-Systems werden wichtige Aufgaben zur nachhaltigen Erfolgssicherung durchgeführt. Dazu gehören sicherlich die ausführliche Dokumentation des Systems, die fortwährende Schulung aller Mitarbeiter und die laufende Optimierung von Anwendung und Prozessen. Obgleich die Verbesserung kontinuierlich erfolgt, lässt sich als abschliessender Meilenstein die erfolgreiche und umfassende Projekt-Dokumentation inklusive durchgeführter Schulungen betrachten sowie der tatsächliche Einsatz des Live-Systems durch die Mitarbeiter bewerten. Auch eine abschliessende Evaluierung des Projektes anhand der vorab definierten Rahmenbedingungen und Meilensteine findet häufig in der Retrospektive statt.



Projektdefinition

Die erfolgreiche Einführung einer ERP-Software beginnt mit der ausführlichen schriftlichen Definition der wichtigsten Parameter. Wird zu Beginn des Projekts halbherzig und ungenau gearbeitet, rächt sich diese Oberflächlichkeit im Laufe des Prozesses immer wieder an vielen Punkten und gefährdet damit den Erfolg des gesamten Vorhabens massgeblich.

Daher sollten einige grundlegende Verhaltensweisen schon jetzt etabliert werden. So sollten alle Projektbeteiligten von Beginn an schriftlich arbeiten und die jeweiligen Ergebnisse nachvollziehbar festhalten. Das beginnt beim internen Auftrag, der von der obersten Unternehmensleitung an den berufenen Projektleiter formuliert wird.

Auch sollten Entscheider sicher gehen, dass ihre Forderungen wirklich verstanden und voll unterstützt werden. Nicht selten werden am Anfang eines Projekts Erwartungen und Pläne festgeschrieben, die jedoch von einigen Beteiligten nicht konsequent mitgetragen werden. Daher sollte in den beiden wichtigsten Teilbereichen der Projektdefinition sauber und unter wirklicher Einbeziehung aller Projektmitarbeiter gearbeitet werden.

Die Definition der Zielsetzung und die Zusammenstellung des Projektteams sind nach Abschluss dieser Phase nur mit grossem Aufwand wieder rückgängig zu machen.

Ausgangslage und Zielsetzung

„Wir brauchen eine neue ERP-Software“, ist dabei eine der häufigsten Forderungen, die in vielen KMU beinahe täglich zu hören ist. Umso wichtiger ist es daher, die Ziele hartnäckig zu hinterfragen und genau zu dokumentieren. Dabei ist eine ehrliche und exakte Bestandsaufnahme die Basis der weiteren Arbeit. Denn nicht selten wird der Status Quo durch Mitarbeiter schlechter dargestellt als er tatsächlich ist, um die Notwendigkeit des Projekts zu untermauern und die Kriterien für einen Erfolg erreichbarer zu gestalten. Entscheider sollten in dieser Phase daher genau analysieren, welche Beteiligten was für ein Interesse an dem jeweiligen Projekt haben.

Möchte eventuell ein Mitarbeiter mit der ERP-Einführung seinen Einflussbereich ausweiten oder seine Innovationskraft unter Beweis stellen? Sollen Fehler beseitigt werden, die bei genauerer Betrachtung ihrer Ursache gar nicht in der Software selbst begründet liegen, sondern auf unsachgemässe Bedienung zurückzuführen sind? Die exakte Zielformulierung hilft in Kombination mit Offenheit der Beteiligten und Menschenkenntnis bei der Vermeidung genau solcher Fehlerquellen.

SMART sollen die Ziele dabei unbedingt heutzutage sein: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. In der strikten Beachtung dieser Grundbedingungen für Ziele stecken relevante Vorteile mit signifikanter Bedeutung für das Projekt. Voraussetzung ist allerdings, dass diese Kriterien wirklich ernst genommen werden und nicht als lästige Pflicht abgehakt werden.

Spezifisch

Ein Ziel sollte eindeutig definiert sein, so dass jedem Beteiligten direkt klar wird, was erreicht werden soll. Das hört sich selbstverständlich an, ist aber in der Praxis ein wesentlicher Grund für das Scheitern von ERP-Projekten. Beschreibungen von Synergieeffekten und Effizienzgewinnen sind beispielsweise mehr eine vage Hoffnung als eine konkrete Zielsetzung.

Messbar

Ein spezifisches Ziel sollte zudem mit eindeutigen Messwerten versehen werden, denn nur so ist auch eine eindeutige Erfolgskontrolle möglich. Ein häufiger Fehler ist es hierbei, scheinbar nicht messbare Ziele nicht zu berücksichtigen und stattdessen nur klar analysierbare Zielsetzungen anzugeben, womit oftmals relevante Erwartungen unter den Tisch fallen und nicht formuliert werden. Für jede Erwartungshaltung lassen sich auch Messwerte definieren, die diese annähernd beschreiben.

Akzeptiert

Ein klares Ziel ist wertlos, wenn es von den Projektbeteiligten nicht konsequent mitgetragen wird. Ziele sollen daher attraktive zukünftige Zustände darstellen und demnach für alle Mitarbeiter motivierend wirken.

Realistisch

Es ist eine weit verbreitete Strategie, die Ziele einer ERP-Einführung unerreichbar hoch anzusetzen, um dann letzten Endes doch noch akzeptable Erfolge zu erzielen. Sicherlich werden keine Ziele gesetzt, die einen Rückschritt im Vergleich zum Status Quo darstellen. Sind die Erwartungen allerdings zu hoch gesteckt, verliert ein Ziel seine Gültigkeit für alle handelnden Personen und wirkt stark demotivierend sowie lähmend. Die abgesteckten, wünschenswerten Ergebnisse sollten daher auch wirklich im Rahmen aller Gegebenheiten erreicht werden können.

Terminiert

Zu jeder Zielvorgabe gehört ein Datum, zu dem diese erfüllt sein soll. In Kombination mit einem klaren Verantwortlichen ergibt sich damit ein konkreter Arbeitsauftrag. Ohne Termin und Verantwortlichem wird aus einem Ziel lediglich eine Absicht.

Praxistipp

Ziele gemeinsam hinterfragen

Führen Sie vor der Freigabe der Zieldefinition einen Workshop durch mit dem alleinigen Zweck die formulierten Erwartungen zu hinterfragen. Laden Sie dazu alle Projektbeteiligten ein ihre Bedenken sowie Zweifel zu äussern und nehmen Sie diese unbedingt ernst. Häufig sind Ihre Mitarbeiter intensiver in den tatsächlich operativen Prozessen verankert und können daher gänzlich neue Sichtweisen einbringen. Erst im Anschluss kann eine gemeinsame Verabschiedung der Projektdefinition erfolgen, die auch wirklich von den Projektbeteiligten konsequent unterstützt wird.

Projektteam

Eine weitere entscheidende Aufgabe zu Beginn eines ERP-Projekts ist die Gewinnung der richtigen Mitglieder für das Projektteam und die Vergabe der verschiedenen Rollen. Neben der fachlichen Expertise sind dabei auch die Kommunikationsfähigkeit, Bereitschaft zur Teamarbeit und freie Ressourcen zu berücksichtigen. Da Projektleiter immer öfter über keine disziplinarische Führungsverantwortung verfügen, stellt die Überzeugung der Mitarbeiter und ihrer Vorgesetzten eine grosse Herausforderung dar.

Typische Rollen in einem ERP-Projektteam sind zunächst Auftraggeber und Projektleiter. Der Leiter des Gesamtprojekts sollte idealerweise bereits über technische und prozessuale Erfahrung in der Umsetzung von ERP-Projekten verfügen. Zusätzlich sollte grundsätzlich die Unterstützung durch einen externen Berater abgewogen werden. Insbesondere bei der Erarbeitung und Verabschiedung der Zielsetzung, der Anbieters ist erfahrene externe Unterstützung in der Regel empfehlenswert.

Weitere Mitglieder des Projektteams sind technische Verantwortliche für die Software-Anwendung selbst und die zugrunde liegende IT-Infrastruktur sowie fachliche Verantwortliche der relevantesten Abteilungen. Letztere sind insbesondere dafür zuständig, die unterschiedlichen Anforderungen der Fachbereiche intern abzustimmen und als Repräsentant zu vertreten.

Praxistipp

Klarheit für das Projektteam schaffen

Benennen Sie die Mitglieder eines ERP-Projekts nach sorgfältiger Auswahl schnell, eindeutig und schriftlich an alle Mitarbeiter des Unternehmens. Die Identifikation mit dem Projekt nach innen und aussen ist ein wesentliches Erfolgskriterium für die erfolgreiche Einführung eines ERP-Systems.

Ist-Analyse und Soll-Konzeption

Im Anschluss an die sorgfältige Zieldefinition und Auswahl des Projektteams nehmen die Projektmitarbeiter ihre eigentliche Tätigkeit auf. Nun wird der Auftrag in handhabbare Arbeitspakete übersetzt und in einem Projektplan festgehalten. Die vorläufige Bestandsaufnahme der ersten Phase wird nun deutlich tiefer gehend durchgeführt und um zusätzliche abbildbare Prozesse ergänzt. In diesem Rahmen werden auch die Anforderungen für die Konzeption des gewünschten Soll-Zustands aufgenommen. Die umfassende Überführung dieser Erwartungen in ein Lastenheft bildet den abschliessenden Meilenstein dieser Phase.

Projektplan

Die Dokumentation der wesentlichen Abläufe und Zuständigkeiten erfolgt in einem detaillierten Projektplan. In diesem frühen Stadium ist dabei eine Konkretisierung von Terminen und Inhalten jedoch erst bedingt möglich. Meist werden die Projektphasen daher mit ungefähren Zeitschätzungen versehen und anschliessend mit dem Auftraggeber verhandelt. Hierbei liegt es im Tätigkeitsfeld des Projektleiters für ausreichende Pufferzeiten zu sorgen. In der Regel sind Fristen für die Fertigstellung des Projekts selbst geschaffen und daher sollte unbedingt vermieden werden, dass die Qualität der Entscheidungen und Ergebnisse unter unnötigem Zeitdruck leidet.

Die festgelegten und vereinbarten Meilensteine sowie Zeiträume werden dabei konsequent schriftlich festgehalten. In der Regel wird die Projektsteuerung durch hilfreiche Werkzeuge wie eine Projektmanagement-Software und die Visualisierung mithilfe von so genannten Gantt-Charts unterstützt. Wichtig ist an diesem Punkt, dass die Teilaufgaben von allen Projektmitarbeitern auch anerkannt werden.

Eine Kommunikation des Plans erfolgt zudem an alle Angestellten des Unternehmens, um so früh und umfänglich wie möglich für Unterstützung zu werben und den Fachbereichen die Möglichkeit einzuräumen, dass entsprechende Mitarbeiter des Projektteams von der operativen Tätigkeit bestmöglich befreit werden. Insbesondere in KMUs ist dies jedoch nicht immer möglich, sodass eine möglichst frühe Kommunikation des Projektplans bei der grundsätzlichen Organisation unumgänglich ist.

Analyse des IST-Zustands

Die exakte Aufnahme der Unternehmens-Situation zu Beginn des Projekts ist eine Grundvoraussetzung für die Formulierung des Soll-Zustands und die letztlich folgende Erfolgsmessung. So werden durch das Projektteam zunächst grundlegende Informationen über das bestehende IT-System zusammengetragen.

Hardware- und Softwaredaten werden dokumentiert und wesentliche Geschäftsprozesse aufgenommen. Dabei sollte das Projektteam mit möglichst vielen Anwendern sprechen, um eine ganzheitliche Bewertung des Status Quo vorzunehmen und Anregungen für die Verbesserung zu sammeln.

Soll-Konzept

Auf Basis der Dokumentation des Ist-Standes und der Rückmeldungen aus den unterschiedlichen Fachbereichen werden die Anforderungen an die neue ERP-Software abgeleitet. Sie finden ihren Niederschlag im Lastenheft, das eine wesentliche Voraussetzung für die zielgerichtete Anbietersuche darstellt. Eine der schwierigsten Aufgaben bei der Erstellung des Lastenheftes ist die Priorisierung der unterschiedlichen Anforderungen. Erfahrungsgemäss wird es immer Wünsche von Mitarbeitern und Abteilungen geben, die am Ende jedoch nicht umgesetzt werden können. Hier ist Fingerspitzengefühl in der Kommunikation notwendig, um nicht die Unterstützung für das Projekt zu verlieren.

Zum Abschluss des Lastenheftes sollte erneut ein Workshop mit dem gesamten Projektteam durchgeführt werden, um die Anforderungen gemeinsam freizugeben. An dieser Stelle sollte der Konflikt nicht gescheut, sondern erstmals auch offen ausgetragen werden. Unterschiedliche Ansichten und Erwartungen sind dabei völlig verständlich, sollten jedoch zu genau diesem Zeitpunkt abgestimmt und gemeinsam verabschiedet werden, damit sie im Projektverlauf nicht immer wieder aufkommen. Das Ergebnis ist eine klare Dokumentation die detailliert beschreibt, welche Anforderungen mit welchen Zielwerten notwendig und welche optional gewünscht sind. Die Anbieter erarbeiten anhand dieser Vorgaben später die Lösungen, die im Pflichtenheft niedergeschrieben werden.

Praxistipp

Klare Worte im Lastenheft

Formulieren Sie die Anforderungen im Lastenheft mit klaren Worten und messbaren Zielwerten. Nicht selten werden Erwartungen abstrahiert und mit vielen Fachtermini formuliert. In der Folge hört sich die Definition zwar fachlich versiert an, trifft jedoch nicht den Kern der Erwartungen. Missverständnisse bei der Erfolgswertung sind so oftmals vorprogrammiert.

Anbietersauswahl

Auf Basis des Lastenheftes wird im nächsten Schritt die detaillierte Ausschreibung an infrage kommende ERP-Anbieter erstellt. Auch hier macht sich die Beteiligung eines externen Beraters mit ERP-Erfahrung bezahlt, da dieser zügiger die passenden Hersteller selektieren und kontaktieren kann. Häufig kann aufgrund der Anforderungen bereits eine Vorauswahl von 3-5 Herstellern getroffen werden, die dabei hilft, nur wirklich zielführende Gespräche zu vereinbaren. Nach der sorgfältigen Auswahl des passenden Anbieters wird ein Vertrag geschlossen, in dem das erstellte Pflichtenheft ein wesentlicher Bestandteil ist.

Spätestens bei der konkreten Lösungsentwicklung mit verschiedenen Anbietern werden strukturelle Unterschiede der ERP-Systeme deutlich. Zwei Grundfragen sollten dabei heutzutage gründlich beleuchtet werden:

Standardsoftware versus Individualsoftware

Diese Frage ist einer der wesentlichen Konflikte zwischen IT-Verantwortlichen und Fachabteilungen. Die Techniker möchten dabei einfach administrierbare Anwendungen, die so weit wie möglich dem Standard entsprechen. Fachlich stehen diesem Wunsch jedoch regelmässig sehr individuelle Anforderungen gegenüber, die möglichst einfach abgebildet werden sollen. Es sollte daher der Grundsatz gelten, dass so viel wie möglich über standardisierte Anwendungen realisiert und nur so viel wie nötig individualisiert wird.

Der grosse Vorteil von Standardsoftware ist die Anwendungsreife: Sie funktionieren einwandfrei, haben sich in der Praxis oft bewährt und werden stetig optimiert. Zusätzlich ist die Migration von einem Standardsystem auf ein anderes möglich und es existieren bessere Supportmöglichkeiten bei verbreiteten Standardprogrammen. Nicht zuletzt ist die Individualentwicklung eine sehr kostspielige Angelegenheit und sollte schon aus diesem Grund nur dort eingesetzt werden, wo der Zusatznutzen tatsächlich auch die Kosten übersteigt. Die meisten ERP-Anwendungen basieren zu diesem Zweck auf einem modularen Aufbau: Zunächst werden Basisfunktionen wie die Kundenverwaltung und grundlegende kaufmännische Funktionen bereitgestellt.

Weitere Module sind optional erhältlich und können für bestimmte Einsatzzwecke wie Lagerverwaltung, Online-Handel oder Produktionssteuerung eingesetzt werden. Darüber hinausgehende Anforderungen können dann über Individualentwicklungen oder Schnittstellen zu externen Systemen realisiert werden.

Hosting im Unternehmen versus Cloud ERP

Immer häufiger stehen Projektverantwortliche vor der Fragestellung, wo die neue ERP-Software letztlich betrieben werden soll. Vor einigen Jahren lag die Antwort noch auf der Hand, denn zum Hosting im eigenen Unternehmen gab es kaum eine praktikable Alternative. Mittlerweile sind jedoch ERP-Systeme aus der Cloud vollkommen ausgereift und bieten insbesondere für KMUs zahlreiche Vorteile. So sind die Erstinvestitionen sehr viel geringer, da keine kostenintensive Hardware und Lizenzen angeschafft werden müssen.

Eine Software-as-a-Service Lösung bietet den vollständigen Funktionsumfang gegen eine planbare monatliche Gebühr. Dabei ist der ERP-Anbieter verantwortlich für die Einhaltung der vertraglich vereinbarten Verfügbarkeiten und Sicherheitsmerkmale sowie für die Wartung und die regelmässigen Updates des ERP-Systems. Die Zuverlässigkeit von Cloud ERP-Systemen übersteigt mittlerweile in der Regel die Verfügbarkeit von inhouse betriebenen Systemen deutlich.

Das Pflichtenheft

Abgeschlossen wird die Anbietersuche mit der inalen Erteilung eines Auftrags. Bestandteil des Vertrages wird in der Regel ein detailliertes Pflichtenheft, in dem die Lösungsansätze des ERP-Anbieters für die Anforderungen aus dem Lastenheft erläutert werden. An dieser Stelle ist grösstmögliche Aufmerksamkeit gefordert, denn unklare Formulierungen können zum Misserfolg des gesamten Projektes, mindestens aber zu zusätzlichen Kosten und zeitlicher Verzögerung führen. Neben den fachlichen Anforderungen sollten darüber hinaus auch die Planungen zur Datenmigration und ein detaillierter Zeitplan enthalten sein.

Praxistipp

Anbietersauswahl ohne Zeitdruck

Lassen Sie sich Zeit mit der Anbietersauswahl, besuchen Sie spezialisierte Messen wie die topsoft und informieren Sie sich umfassend, bevor eine Entscheidung getroffen wird. So lange im Projektteam Uneinigkeit herrscht und noch Fragen offen sind, sollte kein Entschluss gefällt werden. Wenn es das letzte Ergebnis verbessert, tritt gerade an dieser Stelle der Zeitplan in den Hintergrund.



Testumgebung

Unmittelbar nach Vertragsschluss beginnt im Regelfall die Arbeit des ERP-Anbieters mit dem Aufbau einer Testumgebung. Im Falle eines ERP-Systems aus der Cloud wird hierzu einfach ein separater Bereich im Rechenzentrum genutzt und ein neues System auf Knopfdruck bereitgestellt. Wird die Software im eigenen Unternehmen betrieben, muss in den meisten Fällen noch neue Hardware beschafft und installiert werden, bevor das Testsystem eingerichtet und getestet werden kann.

Die Testumgebung wird nun als zentrales Experimentierfeld genutzt, um alle Vorbereitungen bis zur erfolgreichen Einführung in den laufenden Betrieb zu treffen. Dazu werden insbesondere Daten importiert und alle benötigten Funktionen getestet. Bei standardisierten ERP-Systemen wird zunächst die Entscheidung gefällt, welche Module benötigt werden und welche optional sind. Nach der Entscheidung für eine Grundstruktur werden Testanwender (so genannte Key User) in allen relevanten Unternehmensbereichen eingesetzt, um die Funktionen ausführlich zu testen.

Nun beginnen viele kleine Schleifen von Fehleridentifikation und -behebung, bis alle Anforderungen vollständig erfüllt sind. Die grösste Herausforderung in dieser Phase ist es, dabei im Kosten- und Zeitrahmen zu bleiben und dennoch alle Elemente des Pflichtenheftes umzusetzen. Hier zählt es sich aus, Ziele gemeinsam priorisiert und ausreichend Puffer für die Umsetzung eingeplant zu haben.

Spätestens mit dem Aufbau der Testumgebung sollte darüber hin- aus die offene und regelmässige Kommunikation an alle Mitarbeiter des Unternehmens unterstützt werden. Diese Informationen sind keineswegs eine Einbahnstrasse, wie häufig vermutet wird. Es kommen in der Regel hilfreiche Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitern zurück, von denen niemand damit gerechnet hätte. Gemeinsam mit dem laufenden Feedback der Key User ist dementsprechend mit sehr vielen Rückmeldungen zu rechnen, die auf der einen Seite zwar Arbeit bedeuten, auf der anderen Seite aber wertvolle Hinweise zur Optimierung liefern und stets gemeinsam im Projektteam ausgewertet werden sollten.

Praxistipp

Key User als Promotoren nutzen

Test-Anwender erfüllen grundsätzlich zwei Funktionen: Sie probieren Funktionen der Anwendung aus fachlicher Nutzersicht aus und sind darüber hinaus ein Sprachrohr für das Projekt selbst. Daher sollte besonders berücksichtigt werden, wie kommunikationsstark und vernetzt die Key User sind, um die stärksten Unterstützer innerhalb des Unternehmens für sich zu gewinnen.

Einführung der neuen Software

Nach Aufbau und Optimierung der Testumgebung beginnt die kritischste Phase jedes ERP-Projekts: Die Einführung der neuen Software in den laufenden Betrieb. Hierfür sind akribische Vorbereitungen zu treffen, um einen Stillstand von Teilen des Unternehmens zu vermeiden. Eine wichtige Fehlerquelle ist dabei die Übernahme der benötigten Bestandsdaten. Auch wenn es sehr viel Arbeit erfordert, sollten die Datensätze der wichtigsten Produkte und Prozesse zu einem Stichtag lückenlos überführt und auch danach Bewegungsdaten konsequent nachgepflegt werden. Der parallele Betrieb des Altsystems und der neuen Anwendung ist in der Regel unumgänglich, um laufende Aufträge abzuschließen und Veränderungen weiterhin unterbrechungsfrei zu erfassen.

Es folgt der Stichtag, an dem sich professionelles Projektmanagement am deutlichsten von schlechter Vorbereitung unterscheiden lässt: Der Tag der Umstellung, das Going-Live. Wenn ein Projekt scheitert, dann häufig genau an diesem Punkt: Überforderte Mitarbeiter, überforderte Projektmanager und mangelhafte Schulung der nötigen Angestellten sind klare Anzeichen einer Fehlplanung.

In den Tagen nach der Einführung zeigt sich zudem, dass zunächst auf alle Mitarbeiter mehr statt weniger Arbeit zukommt. In der Regel werden darüber hinaus Fehler entdeckt, die zuvor auf der Testumgebung übersehen wurden. In dieser Phase kann dann jedoch nur noch reagiert werden, weswegen eine penible Vorbereitung so wichtig für den Erfolg ist wie die offene Kommunikation mit allen Beteiligten vorab. Erfahrene ERP-Berater und die Unterstützung von routinierten Consultants des ERP-Anbieters helfen zu diesem Zeitpunkt, einen kühlen Kopf zu bewahren und den Erfolg der Einführung sicherzustellen.

Praxistipp

Erst vorbereiten, dann einführen

Nach der Überführung des ERP-Systems in den Live-Betrieb sind Änderungen nicht mehr ohne Weiteres möglich, ohne die Unternehmensabläufe zumindest partiell zu stören. Lassen Sie sich daher bei der Einführung nicht unter Druck setzen: Erst wenn alle Vorbereitungen getroffen und ausgiebig getestet wurden, sollte die neue ERP-Anwendung in den Unternehmensalltag integriert werden.



Optimierung und Dokumentation

Der wichtigste Schritt ist getan: Die ERP-Software wurde erfolgreich ohne Ausfälle sowie Datenverlust eingeführt und das Altsystem vollständig durch die neue Anwendung abgelöst. Nun ist jedoch die grosse Gefahr, dass das Projekt bei vielen Entscheidern aus dem Fokus gerät und durch neue Herausforderungen abgelöst wird. Die nachfolgenden Schritte der Optimierung und Dokumentation sind jedoch äusserst relevant und dienen der nachhaltigen Erfolgssicherung – auch für zukünftige Projekte und Herausforderungen.

In der arbeitsintensiven Phase der Einführung ist in der Regel keine ausführliche Dokumentation der Software, IT-Infrastruktur und vor allem der veränderten Prozesse erfolgt. Diese sind nun nachzuholen, um auf dieser Basis die fortlaufende Verbesserung zu initialisieren. Zum einen ist der Transfer von Wissen auf Grundlage der Dokumentation einfacher, zum anderen lassen sich die neuen Abläufe aufgrund einer schriftlichen Niederlegung zielorientierter anpassen und optimieren.

Auch der ERP-Anbieter nimmt in dieser Phase meistens Nacharbeiten vor, um kleine Fehler zu korrigieren oder Verbesserungspotentiale zu realisieren. Die Herausforderungen für das Projektmanagement sind es nun, die erreichten Erfolge hinreichend darzustellen, insbesondere auch durch Vergleich der anfänglichen Zielsetzung und darüber hinaus den Optimierungsprozess im gesamten Unternehmen in Gang zu halten.

Praxistipp

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Nach erfolgreicher Umstellung eines ERP-Systems und Erledigung der wichtigsten Nacharbeiten sollte ein ausführlicher Abschluss-Workshop durchgeführt werden. Hierbei ist nicht nur ausreichend Zeit für Dank und Anerkennung der Projektbeteiligten einzuplanen, sondern insbesondere Massnahmen zum Aufbau eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu vereinbaren und anzustossen.



Zusammenfassung der wichtigsten Erfolgsfaktoren

Die Einführung eines ERP-Systems in KMU durchläuft klar abgrenzbare Phasen, die anhand ihrer abschließenden Meilensteine eindeutig identifizierbar sind. Dabei sind die Abschnitte der Software-Entwicklung und Anpassung in der Regel von hoher Flexibilität und Agilität geprägt.

Jeder Projektschritt hält für das Projektmanagement ganz besondere Herausforderungen und Fallstricke bereit. Die zehn wichtigsten Tipps für eine erfolgreiche ERP-Einführung sind hier noch einmal abschließend zusammengefasst.

1

Erstellen und verhandeln Sie einen **klaren internen Auftrag**. Einer der häufigsten Fehler ist die Übernahme eines unklaren Projekts mit unzureichend bekannten Absichten.

2

Hinterfragen Sie die Ziele hinter dem ERP-Projekt hartnäckig und nehmen Sie die SMART-Formel für Ziele als wertvolle Hilfe und nicht als lästige Pflicht in Anspruch.

3

Machen Sie **keine Kompromisse bei der Zusammensetzung des Teams**. Fachliche und kommunikative Fähigkeiten guter Teamplayer sollten an einigen Punkten gezielt durch externe Berater ergänzt werden.

4

Arbeiten Sie von Beginn an schriftlich und etablieren Sie die **offene Kommunikation** im Projektteam und darüber hinaus im gesamten Unternehmen. Sie brauchen die Rückendeckung aller Beteiligten.

5

Nehmen Sie gründlich und ehrlich den Ist-Stand auf. Nicht selten werden bestehende Fehler verschwiegen oder andersherum der Status Quo schlechter dargestellt. Ehrlichkeit zu sich selbst und anderen sollte eine Grundtugend Ihres Teams darstellen.

6

Ziehen Sie bei der Lösungsauswahl moderne und ausgereifte ERP-Systeme in Betracht, die in einem externen Rechenzentrum betrieben werden. Diese Cloud-ERP-Anwendungen bieten Sicherheit, Mobilität und Flexibilität bei sehr niedrigen Erstinvestitionen.

7

Nutzen Sie Standards, wo immer es möglich ist. Individualentwicklungen hingegen sollten nur dann vorgenommen werden, wenn es unbedingt nötig ist.

8

Wählen Sie die ERP-Lösung in Ruhe aus und wägen Sie die Vor- und Nachteile sorgfältig im gesamten Projektteam mit Beteiligung eines externen Beraters ab. Eine übereilte Entscheidung ist hier kontraproduktiv.

9

Nehmen Sie die Einführung in den laufenden Betrieb erst dann auf, wenn wirklich alle Funktionen **ausgiebig getestet** sind. Fristen sind hier in der Regel selbst auferlegt und können dem gesamten Projekt schaden, wenn der kritische Schritt des Live-Gangs zu früh erfolgt.

10

Halten Sie auch nach der Einführung **die Aufmerksamkeit** auf dem ERP-Projekt und stellen Sie eine ausführliche Dokumentation und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicher.



 myfactory

myfactory Software Schweiz AG · Zürcherstrasse 66 b · CH-9000 St.Gallen
Telefon +41 71 274 57 67 · info@myfactoryschweiz.ch