

Praxishandbuch ERP-Projekt

sage

Praxishandbuch ERP-Projekt
Tipps, Tricks & Checklisten für
Ihren Erfolg



Inhalt

Einleitung	3
Was ist eigentlich eine ERP-Software?	4
Die Vorteile von ERP-Systemen	6
Häufige Fehler bei ERP-Projekten	8
Die Projektvorbereitung	10
In wenigen Schritten zum ERP-System	14
Vorbereitung auf die Implementierung	18
Die Implementierung	22
Der Service danach	25
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	26
Fazit	27

Besser heute als morgen

Neue Niederlassungen, der elektronische Datenaustausch mit Kunden und Lieferanten, verschärfte gesetzliche Dokumentationsvorschriften – es gibt gute Gründe, über ein ERP-System nachzudenken.

Doch in vielen kleinen und mittelständischen Betrieben dominiert das Tagesgeschäft. Da bleibt wenig Zeit für langfristige strategische Überlegungen. Schon gar nicht, wenn es sich dabei um Respekt einflößende Großprojekte handelt. Dabei sind Investitionen in Unternehmenslösungen überaus rentabel. Effiziente Geschäftsprozesse und transparente Daten entlasten Mitarbeiter, denen fortan mehr Zeit bleibt, Kunden zu betreuen, Ideen zu entwickeln und das Kerngeschäft voran zu treiben. Unterm Strich stehen also nicht nur sinkende Prozesskosten, sondern auch neue Wachstumschancen. Verschieben Sie deshalb Ihr ERP-Projekt nicht, sondern gehen Sie die Sache beherzt an. Es geht um nichts weniger, als die Zukunft Ihres Unternehmens.

Bei der Realisierung ist hingegen Besonnenheit gefragt. Viele Unternehmen warten mit dem Softwarewechsel bis zum letzten Drücker. Die Folge: Ein enormer Handlungsdruck zwingt zu schnellen, nicht immer optimalen Entscheidungen. Nur sorgfältige Planung verhindert teure Fehler und zahlt sich am Ende fast immer aus. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um Ihre Ziele zu definieren, Ihre Anforderungen zu dokumentieren und den richtigen Softwarepartner auszuwählen. Dieses kleine Handbuch gibt Ihnen einen Überblick über den typischen Ablauf klassischer ERP-Projekte und steht Ihnen in allen Phasen mit Tipps und Ratschlägen zur Seite.

Viel Spaß beim Lesen wünscht

Ihr Sage Team

Integriert läuft's effizienter

In vielen kleinen und mittelständischen Betrieben reiben sich Mitarbeiter in aufwendigen Abstimmungsprozessen und informellen Kommunikationswegen auf. Eine ERP-Software reduziert Routinetätigkeiten und liefert wichtige Informationen. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen stützen sich auf eine engagierte Belegschaft. Trotzdem gelingt es oft nicht, „sämtliche PS auf die Straße“ zu bringen. Wenn Ihr Unternehmen in einer ähnlichen Situation steckt, könnte das an fehlender Prozesseffizienz liegen: Ihre Mitarbeiter machen einen guten Job, doch beim Informationsaustausch entstehen Reibungsverluste. Wenn der Vertrieb sich erst in der Buchhaltung nach den Außenständen erkundigen muss oder wichtige Geschäftsdaten irgendwo in Exceltabellen gespeichert sind, dauert es eben, bis gehandelt werden kann. Derartige Produktivitätsbremsen lassen sich lösen – wenn alle Mitarbeiter in gemeinsamen Prozessen mit den gleichen Daten arbeiten.

Integration ist Trumpf

Voraussetzung hierfür ist eine Software, die den Anforderungen jeder Abteilung gerecht wird, Mitarbeiter bereichsübergreifend verbindet und Daten zentral für alle Nutzer bereitstellt. Genau das leistet ein „Enterprise Resource Planning“ (ERP-System). Ein ERP-System ist eine kaufmännische Standardsoftware, die alle Unternehmensanforderungen abdeckt. Hierzu gehören etwa Warenwirtschaft, Rechnungswesen, Controlling, Produktion oder Vertrieb. Die einzelnen Bereiche arbeiten dabei mit speziellen Programmmodulen, die exakt auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Der entscheidende Vorteil einer ERP-Software liegt in der Verknüpfung fachbezogener Module auf Basis einer gemeinsamen Datenbank. Die Tatsache, dass quasi alle Unternehmensbereiche die gleiche Sprache sprechen, vereinfacht die Kommunikation. Mit einem ERP-System ist es kein Problem, Prozesse aufzubauen, Mitarbeiter einzubinden und den Informationsaustausch zu automatisieren. Geschäftsvorgänge bleiben so nachvollziehbar, selbst wenn sie bereits längere Zeit zurückliegen. Das integrierte Arbeiten auf einer Plattform beseitigt Systembrüche. Aufwändige Abstimmungs- und Übertragungsläufe entfallen ebenso, wie manuelle Doppeleingaben. Unternehmensbereiche und Niederlassungen rücken näher zusammen – sogar international.

Flexibel und effizient

Klassische ERP-Systeme bestehen aus unterschiedlichen Programmmodulen, die sich frei kombinieren lassen. Einige Bereiche – wie etwa Rechnungswesen oder Warenwirtschaft – werden von allen Betrieben benötigt. Sie gehören deshalb zur Grundausstattung. Andere wiederum, wie Produktion oder Personalwirtschaft, sind hingegen nicht für jedes Unternehmen interessant.

Die wichtigsten Merkmale professioneller ERP-Systeme

Ein ERP-System deckt meist den gesamten kaufmännischen Bereich ab.

- Integrierte Prozesse und gemeinsame Daten sorgen für effizientes Arbeiten.
- Unterschiedliche Module erlauben die individuelle Ausrichtung des Systems.
- Offene Schnittstellen erleichtern es, angrenzende Lösungen anzubinden.
- Ereignisse lösen Prozesse auf hohem Automatisierungsniveau aus.

Ein weiteres Merkmal moderner ERP-Software ist die offene Architektur. Sie gewährleistet den Datenaustausch mit Kunden und Lieferanten oder die Anbindung eines Webshops. Die meisten ERP-Systeme sind prozessgesteuert und weisen ein hohes Automatisierungsniveau auf. So löst beispielsweise ein Auftragseingang Prozesse wie die Bonitätsprüfung oder Kommissionierung der Waren aus.

Immer auskunftsfähig

Mit einer professionellen ERP-Software rücken Abteilungen näher zusammen. Prozesse laufen schneller und Kollegen werden automatisch informiert. Belastbare Geschäftszahlen helfen Ihnen, Ihr Unternehmen sicher zu steuern und die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Vorteile für das Gesamtunternehmen

Der wichtigste Vorteil eines ERP-Systems liegt darin, dass Ihre Mitarbeiter – im Rahmen Ihrer Zuständigkeit – Zugriff auf alle relevanten Daten bekommen. Dadurch entfallen aufwendige Abstimmungsläufe, die manuelle Verteilung von Informationen oder das lästige Nachhaken bei Kollegen. Und bei Besprechungen muss man sich nicht erst gegenseitig auf den neuesten Stand bringen.

Die zweite wichtige Errungenschaft ist die Datentransparenz. Ihre Mitarbeiter haben nicht nur Zugriff auf Informationen, die sie für Auftragsbearbeitung oder Produktionsplanung benötigen, sondern auch auf die Geschäftszahlen Ihres Verantwortungsbereichs.

Vorteile für das Management

In besonderem Maße profitiert die Geschäftsführung von transparenten Kennzahlen. Aussagekräftige Charts und Diagramme helfen, sich schnell einen Überblick über die aktuelle Situation zu verschaffen. Torten, Ranglisten und Ampeln fassen die wichtigsten Indikatoren übersichtlich zusammen.

Signifikante Abweichungen sind schnell erkannt und lassen sich beseitigen, ehe es zu größeren Problemen kommt.

Auch extern sind die Anforderungen an das Berichtswesen deutlich gestiegen. Kaum eine Hausbank gibt sich heute noch mit Bilanz und GuV zufrieden. Kapitalgeber erwarten vielmehr fundierte, unterjährige Reports – speziell zur künftigen Unternehmensentwicklung. Derartig hohe Anforderungen waren früher oft schwer zu erfüllen. Eine ERP-Software speichert alle Informationen zentral in einer Datenbank. Die gewünschten Zahlen lassen sich je nach Bedarf abrufen. Ein professionelles Reporting, das belastbare Informationen liefert, ist bei der Kreditvergabe immer ein Pluspunkt.

*250.000 Sage
Kunden sprechen für
sich und für Sage.
Erfahren Sie mehr
unter www.sage.com.*

Vorteile für einzelne Unternehmensbereiche

Wann immer Abteilungen und Mitarbeiter kooperieren, entstehen Reibungsverluste. Oft sind die Abstimmungsläufe komplex und nicht jeder Hinweis findet gleich den richtigen Empfänger. ERP-Systeme automatisieren Prozesse und reduzieren den Informationsaufwand:

- Ihr Vertrieb ist die Schnittstelle zum Kunden. Er sollte über Kundenumsätze genauso informiert sein, wie über Servicefälle. Ein ERP-System informiert über die neuesten Aktivitäten, die aktuellsten Umsätze und das Potenzial eines Geschäftspartners.
- Aufgabe des Einkaufs ist es, die Beschaffungskosten zu optimieren. Ein ERP-System informiert ihn über den momentanen Lagerbestand, die aktuellen Preise und die besten Lieferkonditionen. Bestellungen lassen sich schnell in die Wege leiten.
- Ihr Rechnungswesen erfährt automatisch, welche Kunden beliefert werden. Es kann die Zahlungsbedingungen festlegen und bei Überschreitung des Kreditlimits eingreifen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: ERP-Systeme verbessern die Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmensbereiche. Die Durchlaufzeiten sinken dadurch ebenso wie die Gefahr falscher Entscheidungen. Dadurch sind Unternehmen flexibler und können schneller am Markt agieren.

Die wichtigsten Vorteile von ERP-Systemen

- Transparente Informationen reduzieren den Abstimmungs- und Informationsaufwand.
- Automatische Geschäftsprozesse sorgen dafür, dass keine Vorgänge in Vergessenheit geraten.
- Alle Mitarbeiter sind informiert und auskunftsbereit.
- Belastbare Geschäftszahlen unterstützen das Management bei der Unternehmensführung.
- Effiziente Prozesse optimieren die bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Die Fehler der anderen

Wie bei allen großen Vorhaben kann auch bei ERP-Projekten viel schief gehen. Wer aus den Fehlern anderer Unternehmen lernt, hat gute Chancen, das eigene Projekt sauber über die Bühne zu bekommen. Keine Frage, ein ERP-Projekt ist für jedes Unternehmen eine Belastung. Das gilt in besonderem Maße für kleine und mittelständische Betriebe, die es sich schlicht nicht leisten können, Mitarbeiter für die Softwareeinführung vom Tagesgeschäft freizustellen. Doch bei allzu knappen Ressourcen droht das Projekt zur „Never-Ending-Story“ zu werden oder am Ende ganz aus dem Fokus zu geraten. Eine seriöse Projektplanung hilft, vermeidbare Risiken zu senken. Besonders lehrreich sind dabei die Fehler der Anderen.

Fehler 1: Kein Personal

Die Entscheidung für ein bestimmtes ERP-System ist immer auch eine strategische Entscheidung. Sie beeinflusst die Art und Weise, wie die betriebliche Leistung künftig erbracht wird. Um das Unternehmen auf Basis der neuen Software optimal aufzustellen, sind Prozesse zu definieren und Masken zu gestalten. Das funktioniert jedoch nur, wenn sich Mitarbeiter aus den Fachabteilungen daran beteiligen.

Fehler 2: Kein Geld

ERP-Projekte sind komplex. Es ist weder möglich, noch sinnvoll – jedes Prozessdetail im Vorfeld zu planen und finanziell zu bewerten. Im Gegenteil, oft ergeben sich wirtschaftlich sinnvolle Anpassungen erst während der Implementierung. Eine detaillierte Projektplanung senkt die Gefahr finanzieller Überraschungen, trotzdem sollte das Budget groß genug sein, damit das Projektteam handlungsfähig bleibt.

Fehler 3: Das Tagesgeschäft geht vor

ERP-Projekte sind eine Investition in die Zukunft. Sie werden vom Wunsch getrieben, künftig effizienter und profitabler zu arbeiten. Für den Projekterfolg ist es von zentraler Bedeutung, dass Tagesgeschäft und Projektarbeit über die gesamte Laufzeit miteinander zu vereinbaren sind. Werden Mitarbeiter zeitweilig abgezogen, droht das Vorhaben ins Stocken zu geraten.

Fehler 4: Desinteressiertes Management

Ein Wechsel der Unternehmenssoftware bringt Veränderungen mit sich. Mitarbeiter müssen sich einarbeiten, Prozesse laufen anders und mitunter kommt es zu Umbesetzungen. Das führt zwangsläufig zu Unsicherheiten und Ängsten. Dass nicht alle begeistert das Fähnchen schwingen, ist verständlich. Umso wichtiger ist es, dass die Geschäftsführung hinter dem Projekt steht. Ihre Aufgabe ist es, Mitarbeiter von der Notwendigkeit zu überzeugen, potenziellen Ängsten entgegenzutreten und für Vertrauen zu werben.

Fehler 5: Zu enge Zeitvorgaben

ERP-Projekte kosten Zeit. Allein für die Erarbeitung des Anforderungsprofils, für die Marktsondierung und Softwareauswahl sind häufig mehrere Monate einzukalkulieren. Gleiches gilt für Implementierung, Anpassungen, Tests und Schulungen. Ein zu enger Zeitrahmen erhöht den Handlungsdruck. Dadurch steigt die Gefahr von Fehlern und Ungenauigkeiten. Ein realistischer Zeitplan kann das verhindern.

Fazit

ERP-Projekte lassen sich nicht kurzfristig umsetzen. Planen Sie genügend Zeit ein und wählen Sie Projektteam und Softwarepartner sorgfältig aus. Legen Sie Wert auf ein professionelles Projektmanagement. Eine detaillierte Planung zahlt sich fast immer aus, etwa durch ein geringeres Anpassungsvolumen. Werden Mitarbeiter frühzeitig eingebunden, steigt die Akzeptanz der Software.

Fünf Tipps für die Einführung von ERP-Software

ERP-Systeme sind komplex. Doch keine Panik, wenn Sie ein paar Grundregeln beachten, bringen Sie das Projekt auf einen guten Weg:

1. Achten Sie auf die Personalausstattung. Der Projekterfolg hängt nicht nur an den technischen Mitarbeitern, sondern auch an den Fachabteilungen.
2. Sorgen Sie für eine ausreichende Budgetierung. Nicht alle Anforderungen lassen sich bereits im Vorfeld definieren. Finanzieller Spielraum sorgt für mehr Flexibilität.
3. Räumen Sie dem ERP-Projekt einen hohen Stellenwert ein. So vermeiden Sie Stillstand und lange Durststrecken.
4. Nur wenn die Geschäftsführung hinter dem Projekt steht, folgen auch die Mitarbeiter. Erklären Sie das Vorhaben und werben Sie für Vertrauen.
5. Zeitdruck führt zu vermeidbaren Fehlern. Starten Sie nicht auf den letzten Drücker.

Gut geplant ist halb gewonnen

Gute Vorbereitung zahlt sich bei ERP-Projekten aus. Neben der Definition der Projektziele hängt viel von der Erarbeitung des Anforderungsprofils und der Besetzung des Projektteams ab. Nehmen Sie sich hierfür genügend Zeit und planen Sie gründlich.

Auslöser beachten – Unternehmensstrategie

Moderne Technologie eröffnet neue Horizonte. Das gilt speziell für ERP-Systeme. Sie erlauben es, vorhandene Prozesse schlanker und effizienter zu organisieren, Mitarbeiter gezielt zu informieren und Kunden einen besseren Service zu bieten. Häufig spielen marktstrategische Überlegungen bei der Einführung eines ERP-Systems eine wichtige Rolle. So könnte ein Betrieb mit einer modernen Unternehmenssoftware ins Internetgeschäft einsteigen oder über offene Schnittstellen die Prozessintegration mit Lieferanten vorantreiben. Zudem unterstützen mobile ERP-Systeme flexible Arbeitsmodelle – zum Beispiel unterwegs oder vom Homeoffice aus. Solche strategischen Überlegungen sollten frühzeitig berücksichtigt werden, da sie eine wichtige Rolle für die Softwareauswahl spielen.

Ein ERP-System muss zur Unternehmensstrategie passen. Deshalb sind konkrete Anforderungen, die sich aus der Strategie ableiten lassen, in der Projektplanung zu berücksichtigen.

Alles einsteigen – die Projektziele definieren

Die Ziele eines ERP-Projekts können sehr unterschiedlich ausfallen. Geht es darum, ins E-Commerce-Geschäft einzusteigen, wäre beispielsweise der automatische, bidirektionale Datenaustausch zwischen Webshop und Unternehmenssoftware ein Ziel. Ist die Prozessoptimierung der Grund für die Softwareeinführung, wäre es etwa „die Reduzierung der Antwortzeiten bei Kundenanfragen um X %“. In der Regel werden jedoch mehrere Ziele verfolgt, sodass bei begrenzten Ressourcen Prioritäten hilfreich sind. So könnten zum Beispiel zunächst die Ziele mit höchsten Einspareffekten umgesetzt werden. Ziele zu setzen, hat zudem einen wichtigen psychologischen Effekt: Sie geben Orientierung und lassen sich später messen. Der Projekterfolg wird nachvollziehbar, Fehler sind leichter zu erkennen und Verbesserungen in Folgeprojekten einfacher durchzuführen. Allerdings sollten Ziele realistisch sein. Zu hohe Erwartungen verursachen Druck und führen zu Frustrationen.

Ziele geben dem Projekt Orientierung, doch sollten sie realistisch sein. Werden mehrere Ziele parallel verfolgt, sind Prioritäten empfehlenswert.

*Bei Fragen sind wir
gerne für Sie da:
Tel. 069 50007-6111
oder unter
info@sage.de*

Das Projektteam – so klein wie möglich, so groß wie nötig

Ein ERP-System betrifft das gesamte Unternehmen. Deshalb ist es wichtig, das Projektteam paritätisch zu besetzen. Mitarbeiter aus allen betroffenen Abteilungen sollten darin vertreten sein. Nur so ist gewährleistet, dass sich Ihre Mitarbeiter am Ende in den Prozessen wiederfinden und die Software den verschiedenen Anforderungen entspricht. Abgesehen davon ist es sehr viel schwerer gegen etwas zu opponieren, an dem man selbst beteiligt ist. Je nach Projektumfang besteht das „innere“ Projektteam mindestens aus einem Projektleiter. Hinzukommen ein oder mehrere Mitarbeiter. Bei Bedarf werden Key User aus den unterschiedlichen Bereichen hinzugezogen, um Funktionen zu definieren oder Prozesse abzubilden. Häufig übernehmen die Key User im weiteren Verlauf auch die Schulung der Kollegen. Sie sollten daher nicht nur die Anforderungen ihres Arbeitsbereichs genau kennen, sondern auch in der Lage sein, Wissen zu vermitteln. Der Projektleiter des Softwarepartners mit seinen Mitarbeitern komplettiert das Projektteam.

Key User aus verschiedenen Unternehmensbereichen ergänzen das Projektteam. Nur mit ihrer Hilfe lassen sich Prozesse und bereichsspezifische Anforderungen ausreichend konkret erfassen und optimieren.

Besser so als so – Prozesse definieren und optimieren

Ineffizienzen haben – ganz gleich, in welchem Unternehmensbereich sie auftreten – oft ähnliche Ursachen. Zu den häufigsten Effizienzbremsen gehören beispielsweise Zuständigkeitskonflikte, Doppeleingaben oder ein hoher Abstimmungsaufwand. Die Einführung einer ERP-Software ist eine gute Gelegenheit, um sich mit bestehenden Prozessen zu befassen und eine Prozessoptimierung anzugehen. Ziel ist es, relevante Arbeitsabläufe gradliniger zu gestalten, Strukturen zu vereinfachen und Qualitätsprobleme zu beseitigen. Mit welchen Maßnahmen sich die identifizierten Schwachstellen am besten beseitigen lassen, hängt vom jeweiligen Einzelfall ab. Bei der Prozessoptimierung wird geprüft, ob

- einzelne Schritte wegfallen
- Abläufe zusammengelegt
- Prozesse automatisiert oder
- Teilbereiche von anderen Mitarbeitern erledigt werden können.

Oft kommen neue Prozessanforderungen auch von außen: Im Handel und in der Industrie drängen immer mehr große Unternehmen ihre Zulieferer zur Prozessintegration. Zudem wickeln Finanzbehörden und Sozialversicherungsträger ihre Verwaltungsverfahren zunehmend elektronisch ab, was Unternehmen zur Nachrüstung zwingt. Auch solche Soll-Prozesse fließen in das Anforderungsprofil ein.

Kontinuierliche Verbesserungen sind unentbehrlich, um die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu festigen. Oft eröffnen erst moderne ERP-Systeme den notwendigen Spielraum, um Prozesse effizienter zu gestalten.

Most wanted – das Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil ist die Basis für die Softwareauswahl. Dabei wird das Leistungsspektrum der einzelnen Kandidaten mit den konkreten Anforderungen verglichen und bewertet. Mitunter helfen Punkteschemata, die „must haves“ gegenüber den „nice to haves“ stärker zu gewichten. Je nachdem, ob eine Prozessoptimierung vorangegangen ist, bestimmen Soll- beziehungsweise Ist-Prozesse das Anforderungsprofil. Weitere wichtige Punkte sind beispielsweise:

- die Vorgaben zur Integration angrenzender Programme
- die Anforderungen für den Datenaustausch mit Geschäftspartnern und Behörden
- die Datenübernahme aus Altsystemen
- die Unterstützung mehrerer Plattformen

Zweck des Anforderungsprofils ist es, bei der Marktsondierung die Spreu vom Weizen zu trennen. Es sollte daher hinreichend konkret sein, um geeignete von weniger geeigneten Systemen zu differenzieren. Auf der anderen Seite ziehen ein bibelähnlicher Umfang oder unrealistische Erwartungen die Softwareauswahl unnötig in die Länge.

Das Anforderungsprofil umfasst den Bedarf der verschiedenen Unternehmensbereiche auf Basis von Ist- respektive Soll-Prozessen. Es ist die Grundlage für die Marktsondierung. Gewichtungen helfen, einzelne Aspekte stärker zu betonen.

Checkliste

Projektvorbereitung

1. Projektziele

- ☐ Die Ziele, die mit dem ERP-Projekt verfolgt werden, sind definiert.
- ☐ Die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele sind beschlossen.
- ☐ Die Priorität der Projektziele wurde festgelegt.

2. Prozessoptimierung

- ☐ Ineffiziente Prozesse und Abläufe wurden erkannt und die Schwachstellen beschrieben.
- ☐ Es wurden Maßnahmen zur Beseitigung der Schwachstellen erarbeitet und verabschiedet.
- ☐ Die Abstimmung der Soll-Prozesse mit der IT (inkl. Anforderungsdefinition) hat stattgefunden.

3. Projektteam

- ☐ Die für das Projekt benötigten Qualifikationen sind bestimmt.
- ☐ Potenzielle Projektmitarbeiter wurden auf diese Qualifikationen überprüft.
- ☐ Die Dauer des Projektes und der zeitliche Aufwand pro Mitarbeiter sind abgesteckt.
- ☐ Projektleitung und Projektmitarbeiter sind festgelegt.
- ☐ Aufgabenliste für die Projektmitarbeiter und die externen Berater sind erstellt.

Drei, zwei, eins – meins

Das Angebot an ERP-Systemen ist überwältigend und frustrierend zugleich. Wer sich den tatsächlichen Anforderungen bewusst ist, strukturiert vorgeht und sich von sachlichen Fakten leiten lässt, hat dennoch gute Chancen, die richtige Lösung zu finden.

Die Auswahlkriterien – Liebe auf den zweiten Blick

Eine ERP-Software sollte zu Ihrem Unternehmen passen. Deshalb ist in erster Linie das Anforderungsprofil mit seinen Funktions- und Prozessbeschreibungen ausschlaggebend für die Bewertung. Doch es gibt weitere Aspekte, die bei der Marktsondierung zu beachten sind.

- **Die Unternehmensgröße:** ERP-Systeme gibt es für kleine, mittelständische und große Betriebe. Eine überdimensionierte Software mag zwar alle Anforderungen erfüllen, stellt dafür aber zu hohe Ansprüche an Hardware und Mitarbeiter.
- **Das Systemumfeld:** Ein Unternehmen, das bewusst auf Open Source-Lösungen setzt, wird sich schwertun, eine ERP-Software auf Basis von Microsoft-Technologien einzuführen. Denn dafür müsste die komplette Infrastruktur umgestellt werden. Eine zu kleine Software bietet hingegen keine Zukunftssicherheit und könnte schon bald überfordert sein.
- **Die Art der Nutzung:** Viele kleine, wachstumsorientierte Betriebe entscheiden sich bewusst gegen eigene Serverstrukturen und eigenes IT-Know-how. In diesem Fall kommen ausschließlich Cloud- oder Hosting-Lösungen infrage, die zum Beispiel der Softwarepartner betreut.
- **Der Softwarepartner:** Wegen der vergleichsweise hohen Investitionskosten ist jedes ERP-Projekt mit Risiken verbunden. Die Zusammenarbeit zwischen dem eigenen Projektteam und dem Softwarepartner ist entscheidend für den Projekterfolg. Deshalb sollte die „Chemie“ stimmen.
- **Die Flexibilität:** ERP-Systeme werden langfristig genutzt. In vielen Branchen ist der Markt jedoch so dynamisch, dass sich schon der mittelfristige Bedarf kaum abschätzen lässt. Eine flexible Software, die leicht anzupassen und einfach mit angrenzenden Systemen zu verbinden ist, bedeutet mehr Investitionssicherheit.

Software-Casting – Marktsondierung und Vorauswahl

Allein in Deutschland gibt es zwischen 200 und 300 ERP-Anbieter. Viele davon haben gleich mehrere Lösungen im Portfolio. Es ist völlig unmöglich, alle genau unter die Lupe zu nehmen. Trotzdem ist eine umfassende Marktrecherche empfehlenswert. Hierbei helfen unter anderem:

- Online-Verzeichnisse
- Fachmessen wie die CeBIT
- Branchen- u. IT-Fachzeitschriften oder
- spezielle Publikationen von Analysten

Bereits bei einer einfachen Internetrecherche fällt erfahrungsgemäß ein großer Teil der Anbieter durchs Raster, etwa weil die Lösung überdimensioniert ist, nicht zum Systemumfeld passt, der Anbieter zu klein ist oder der Branchenfokus fehlt. Beim verbleibenden Rest lohnt es sich, genauer hinzusehen. Viele Unternehmen extrahieren aus dem Anforderungsprofil einen Fragenkatalog, der sich mit erträglichem Aufwand beantworten lässt. Wichtige Fakten sind dabei etwa zentrale Prozesse und Funktionen, Internationalität aber auch Preis-/Leistungsverhältnis, Implementierungsstrategie und Marktposition des jeweiligen Anbieters. Bei engen Zeitvorgaben spielen natürlich auch Termine und Umsetzungsfristen eine Rolle. Gewöhnlich bleiben nach der Vorauswahl kaum mehr als zwei Dutzend Anbieter übrig.

Die Zwischenrunde – Fragebogen verschicken

In der Zwischenrunde geht es darum, das Bewerberfeld auf maximal zwei bis drei Kandidaten zu dezimieren. Hierzu erhalten die Anbieter ein detailliertes Anforderungsprofil, das Ausgangssituation, Zielsetzung und Rahmenbedingungen beschreibt. Darüber hinaus sind zentrale Anforderungen mit Blick auf das Leistungsspektrum, die Erweiterbarkeit oder Prozesseffizienz enthalten. Hinzu kommen Fragen zum Lieferumfang, den Meilensteinen oder Abnahmekriterien. Viele Unternehmen beschränken sich auf die Bewertung schriftlicher Antworten. Einige laden auch zur Präsentation. Hilfreich sind dabei standardisierte Bewertungsverfahren. Besonders häufig kommen dabei Vergleichstabellen zum Einsatz. Das Leistungsvermögen der Software in Bezug auf die einzelnen Punkte wird dabei mit Kriterien wie „im Standard verfügbar“, „anpassbar“, „nicht verfügbar“, „geplant“ oder „durch ein Partnerunternehmen abgedeckt“ klassifiziert. Kreuze oder Punkte erlauben anschließend eine quantifizierbare Auswertung der Ergebnisse. Doch es sind nicht allein die Fakten, die zählen. Bei einer Präsentation bleibt natürlich auch der persönliche Eindruck haften. Bei einer rein schriftlichen Bewertung sind akribisch dokumentierte Antworten sicherlich positiver zu bewerten, als in höchster Zeitnot verfasste „Lückentexte“.

Das große Finale – Einmarsch der Gladiatoren

Anders als in der Zwischenrunde verlässt man sich im Finale nicht auf Herstelleraussagen. Stattdessen wird das tatsächliche Leistungsvermögen der Kandidaten bewertet. Hierzu bieten sich vor allem Präsentationen und Workshops an, bei denen bestimmte Aufgaben – zum Beispiel ein Szenario oder kritische Geschäftsprozesse – in der jeweiligen Software umgesetzt werden. Auf diese Weise lernt das Unternehmen die Arbeitsweise des künftigen Softwarepartners kennen. Gleichzeitig müssen sich die Anbieter mit dem Unternehmen auseinandersetzen und können sich nicht darauf beschränken, die Schokoladenseite ihrer Software zu präsentieren. Die Entscheidung für ein ERP-System wird in vielen Betrieben demokratisch getroffen. Neben der Geschäftsführung und den IT-Verantwortlichen sind daran auch Mitarbeiter aus den Fachabteilungen beteiligt. Um möglichst objektiv zu handeln, nutzen viele Betriebe Punktekataloge, bei denen die einzelnen Kriterien je nach Bedeutung zusätzlich gewichtet werden. Hinzu kommen weiche Faktoren wie etwa Branchenerfahrung, Service, Implementierungskonzept oder Investitionssicherheit. Ist die Entscheidung gefallen, folgt ein mehrtägiger Workshop. Dabei werden die Unternehmensanforderungen mit der Software in Einklang gebracht. Die exakte vertragliche Gestaltung ist dann Aufgabe der Juristen.

Checkliste Softwareauswahl

Auf welche Unternehmensgröße ist der Anbieter spezialisiert?

☐ klein ☐ mittel ☐ groß

Wie sind die Branchenkenntnisse des Softwarepartners zu bewerten?

☐ gut ☐ okay ☐ keine

Wie soll die Unternehmenssoftware betrieben werden?

☐ Hosting ☐ Cloud ☐ Vor Ort

- ☐ Das Systemumfeld (Infrastruktur, Schnittstellen, etc.) ist detailliert beschrieben.
- ☐ Es wurde ein Anforderungsprofil erstellt und an die Anbieter versandt.
- ☐ Die Rückantworten der Anbieter wurden standardisiert bewertet. (z. B. nach dem Muster Feature im Standard verfügbar/anpassbar/nicht verfügbar/geplant/durch Partnerunternehmen abgedeckt)
- ☐ Die Aufgabenstellung für die Finalrunde ist formuliert.
- ☐ Die Top 3 Kandidaten wurden informiert und eingeladen.
- ☐ Der Kriterienkatalog für die finale Bewertung ist definiert.

Es geht ans Eingemachte

Einfach loslegen ist bei so komplexen Vorhaben wie der Einführung einer ERP-Software ausgeschlossen. Wenn Sie sich nicht in den Fallstricken zwischen Prozessoptimierung, Abstimmungsläufen und Zeitplanung verheddern wollen, sollten Sie sich ein stringentes Projektmanagement zu eigen machen. Wichtige Aspekte sind dabei Kooperation, Projektplanung und Finanzen.

Gemeinsam an einem Strang – Partner und Kollegen

Wie wichtig es ist, einen Softwarepartner auf Augenhöhe zu wählen, zeigt sich bereits beim Projektstart. Wer sich für einen zu großen Partner entscheidet, läuft Gefahr, nur im Kielwasser größerer Etats zu schwimmen. Die Folge: Wechselnde Zuständigkeiten aufseiten des Softwarepartners. Die Implementierung vor Ort betreuen dann immer wieder andere Spezialisten. Schlimmstenfalls wird das „übersichtliche Projekt“ zum „Abenteuerspielplatz“ für Nachwuchskräfte. Umgekehrt könnte sich ein zu kleiner Partner schnell verheben, was sich negativ auf die Investitionssicherheit auswirkt. Um unnötige Reibungsverluste bei Abstimmung und Kommunikation zu vermeiden, ist ein zentraler Ansprechpartner für die Projektsteuerung unverzichtbar – und zwar auf beiden Seiten. Andernfalls könnten die Reibungsverluste zwischen den Beteiligten schnell steigen. Sie sollten daher den Wunsch nach Kontinuität in Gestalt eines festen Projektleiters in den Verhandlungen durchsetzen. Unverzichtbar für eine erfolgreiche Einführung sind die Mitarbeiter aus den verschiedenen Fachabteilungen. Sie sind deutlich näher am Tagesgeschäft und kennen die Prozesse sehr viel besser als die Geschäftsführung oder ein IT-Spezialist. Ob im konkreten Fall Anpassungen erforderlich sind oder der Standard ausreicht, können die betroffenen Fachbereiche am besten beurteilen. Ein paritätisch legitimates Softwareprojekt hat zudem mehr Aussicht auf Akzeptanz als ein Diktat von oben – auch wenn der Diskussionsbedarf in diesem Fall mitunter etwas höher liegt. Allerdings ist kaum ein mittelständisches Unternehmen in der Lage, Personal für Softwareprojekte vom operativen Geschäft komplett freizustellen. Der Personalbedarf des ERP-Projekts sollte daher frühzeitig angemeldet werden.

Auf die Plätze ... – Projektplanung und Einführungsstrategie

Das Gerüst für die Projektplanung steht oft schon am Ende des Entscheidungsprozesses. Jetzt geht es darum, die grobe Planung weiter auszuarbeiten, konkrete Termine und Meilensteine zu vereinbaren. Zudem gilt es, Aufgaben und Arbeit zu verteilen. Dabei ist es hilfreich, Verantwortlichkeiten schriftlich festzuhalten – am besten in Form eines Organigramms. Ein wichtiger Teil der Projektplanung betrifft die Entwicklung der Einführungsstrategie. Dafür gibt es keine Patentlösungen, da hier individuelle Rahmenbedingungen eine große Rolle spielen.

Zu den wichtigsten Punkten gehören unter anderem:

- **Das Sicherheitsbedürfnis des Unternehmens.** Während risikofreudige Unternehmen Fehler im Echtbetrieb beseitigen, gehen andere lieber mit einem ausgiebigen Test- oder Parallelbetrieb auf Nummer sicher.
- **Die Komplexität des Projekts.** In kleinen überschaubaren Organisationen lassen sich ERP-Systeme in einem Schritt einführen. Bei größeren Betrieben mit mehreren Standorten, Geschäftsbereichen und hohen individuellen Ansprüchen ist eine schrittweise Vorgehensweise sinnvoller.
- **Externe Zwänge.** Häufig sind externe Faktoren bei der Projektplanung zu berücksichtigen. So sollte beispielsweise die Logistik kurz vor Weihnachten nicht zusätzlich belastet oder die Finanzbuchhaltung wegen des bevorstehenden Jahreswechsels zuerst umgestellt werden.

Die vereinbarten Anforderungen an das ERP-System werden im Einführungskonzept zusammengefasst. Das Konzept wird in der Regel vom Softwarepartner erstellt. Es umfasst zum Beispiel:

- die zuvor definierten Geschäftsprozesse und Workflows
- die Aufbauorganisation des Unternehmens
- die betriebs- und branchenspezifischen Anforderungen und
- den darüber hinaus gehenden individuellen Anpassungsbedarf

Erfahrungsgemäß kommt es häufig vor, dass während des Projekts von der ursprünglichen Planung abgewichen wird oder zusätzlicher Anpassungsbedarf entsteht. Kostensteigerungen lassen sich dann oft nicht vermeiden.

Das liebe Geld – Die Budgetplanung

Wie jedes große Vorhaben sollte auch ein ERP-Projekt ausreichend budgetiert sein. In der Praxis ist es oft einfacher, mit guten Argumenten ein ausreichendes Budget durchzusetzen, als das Budget von vornherein „auf Kante zu nähen“, um dann bei jeder kleinsten Abweichung um einen Nachschlag zu betteln. Denken Sie daran: ERP-Projekte sind komplex. Unvorhergesehene Ereignisse sind eher Regel als Ausnahme. Der Großteil des Budgets entfällt auf die Investitionskosten – mit anderen Worten: auf den Aufwand für die Einführung.

Hierzu gehören zum Beispiel:

- der Kauf notwendiger Hardware
- etwaige Dienstleistungskosten für Auswahl, Anpassung und Einführung
- die Lizenzkosten der Software

Im Gegensatz zu den Hard- und Softwarekosten ist der Dienstleistungsaufwand variabel. Je geringer das Anpassungsvolumen, desto niedriger fällt die Rechnung aus. Zu den externen Investitionskosten kommt der interne Aufwand – sprich die Personalkosten. Diese liegen mitunter beim Faktor 3 des externen Aufwands. Die Investitionskosten fallen in der Regel nur einmalig an. Nach der Einführung sind die laufenden Kosten entscheidend. Hierzu gehören etwa Softwareupdates, Supportverträge und Dienstleistungen während des Betriebs.

Die Lizenzgebühren werden von jedem Softwareanbieter anders kalkuliert.

Maßgeblich sind beispielsweise:

- die eingesetzten Programmmodule
- die Anzahl der Nutzer

Bei der Nutzerzahl wird häufig zwischen „Named-“ und „Concurrent-Usern“ unterschieden. Named-User sind alle namentlich erfassten Anwender. Als Concurrent-User bezeichnet man die Anwender, die eine ERP-Software gleichzeitig nutzen.

Ein Beispiel

Für ein Modul werden 20 registrierte Benutzer eingerichtet. Da dieses jedoch nur selten eingesetzt wird, genügen drei Concurrent-User. Unterm Strich dürfen also insgesamt 20 Anwender das Modul nutzen, jedoch immer nur drei Anwender zur gleichen Zeit.

Checkliste

Vorarbeiten

- ☐ Die umzusetzenden Geschäftsprozesse und Workflows sind dokumentiert.
- ☐ Der individuelle Anpassungsbedarf ist genau beschrieben.
- ☐ Die voraussichtlichen Kosten für Hardware, Software, Dienstleistungen und die eigenen Personalkosten sind bekannt.
- ☐ Ansprechpartner und Teamstruktur beim Implementierungspartner liegen schriftlich vor.
- ☐ Die internen Key User sind für die Implementierung freigegeben und eingeplant.
- ☐ Die Aufgabenverteilung innerhalb des Teams ist fixiert.
- ☐ Der Projektfahrplan mit Meilensteinen und Fertigstellungstermin ist verabschiedet.
- ☐ Die Einführungsstrategie ist festgelegt.

Der Sprung ins kalte Wasser

Spätestens bei der Implementierung zeigt sich die Qualität der Projektplanung. Wer sich sorgfältig vorbereitet hat, braucht den Tag X nicht zu fürchten. Wichtige Meilensteine bei der Einführung sind Installation, individuelle Anpassungen und Mitarbeiterschulungen.

Jetzt geht's los – Die Installation

Im ersten Schritt wird das ERP-System auf den dafür vorgesehenen Server installiert und eine Testumgebung aufgesetzt. Dann geht es an die Einrichtung – also die Anpassung der Programmstruktur und der einzelnen Module an die jeweiligen Unternehmensbedürfnisse. Basis hierfür ist das zuvor vereinbarte Einführungskonzept. Wichtige Punkte sind dabei:

- die Einstellung der Prozesse
- die Einrichtung der Benutzerberechtigungen und Rollen
- die Anpassung von Formularen, Listen und Masken und
- gegebenenfalls die Programmierung zusätzlicher Funktionen oder Schnittstellen.

Die Extrawürste – individuelle Anpassungen

Eine Software „von der Stange“ kommt im Mittelstand allenfalls bei Neugründungen infrage. Für alle anderen Fälle sind individuelle Anpassungen oft unvermeidbar. Die Anregungen hierzu kommen vor allem von den Key Usern. Die technische Umsetzung ist Sache des Softwarepartners. Da das „Customizing“ den Standard der Unternehmenssoftware verändert, ist eine detaillierte Dokumentation Pflicht. Ausführliche Tests gewährleisten, dass die Software auch künftige Release-Wechsel meistert. Der Anpassungsaufwand hat oft großen Einfluss auf Projektverlauf und Gesamtkosten. Es ist daher nicht verkehrt, die Notwendigkeit kritisch zu hinterfragen. Zu viele ungeplante Anpassungen belasten den ohnehin oft engen Zeitplan. Die Frage, ob es sich bei Anpassungen um eine zugesicherte Eigenschaft oder eine kostenpflichtige Erweiterung handelt, gehört zu den häufigsten Streitpunkten bei ERP-Projekten. Eine hinreichend konkrete Projektdefinition vermeidet Meinungsverschiedenheiten.

Alles aufpassen – Mitarbeiterschulungen

Allein die Einführung eines modernen ERP-Systems reicht nicht aus, um effizienter zu arbeiten. Die Belegschaft muss mit der neuen Software auch umgehen können. Angesichts der Komplexität einer Unternehmenssoftware führt an klassischen Schulungen meist kein Weg vorbei. Damit stellt sich die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt. Dieser sollte nicht allzu weit vor dem Tag X liegen, denn erlerntes Wissen ist eine höchst flüchtige Materie. Zudem können Mitarbeiter bei zeitnahen Schulungen auf Basis realer Unternehmensdaten lernen. Inhaltlich werden die Schulungen auf die Anforderungen des Unternehmens und der jeweiligen Abteilung abgestimmt. Gleiches gilt für die Schulungsunterlagen, die thematisch auf das betreffende Anwendungsgebiet zugeschnitten sein sollten. Bei größeren Betrieben ist ein Schulungsplan empfehlenswert. Dieser informiert über Teilnehmer, Inhalte, Termine und Trainer.

Jetzt wird es ernst – Tests und Endabnahme

Bevor eine Software auf die Mitarbeiter losgelassen wird, muss sie ausführlich getestet werden. Hierzu werden in einer Testumgebung reale Unternehmensdaten importiert und alle Funktionen auf Herz und Nieren geprüft. Dabei werden Geschäftsprozesse alltagsgetreu simuliert und durchgespielt. Checklisten helfen, die wichtigsten Funktionen und Prozesse zu prüfen. Sind alle Anforderungen erfüllt, folgt die Endabnahme des Systems.

Checkliste

Implementierung

- ☐ Die Server sind ins Unternehmensnetz eingebunden.
- ☐ Die ERP-Software ist installiert.
- ☐ Die Zusatzmodule sind installiert.
- ☐ Alle Arbeitsplätze sind an die ERP-Software angebunden.
- ☐ Sämtliche Prozesse und Funktionen sind eingerichtet.
- ☐ Die Benutzerprofile und Zugänge wurden definiert.
- ☐ Die individuellen Anpassungen sind umgesetzt.
- ☐ Die Mitarbeiter sind geschult.
- ☐ Alle Tests sind abgeschlossen.
- ☐ Die Inbetriebnahme erfolgt am: _____

Ende gut, alles gut

Die Beziehung zum Softwarepartner endet nicht, wenn der Schalter umgelegt wird. Oft ergibt sich erst Tage nach der Umstellung ein Nachbesserungsbedarf. Danach wechselt der Status des Systems auf „Service“.

Da wäre noch was – Nachbesserungen

Im ersten Schritt wird das ERP-System auf den dafür vorgesehenen Server installiert. ERP-Projekte stehen häufig unter einem enormen Zeitdruck. Nicht selten retten sich die Verantwortlichen in schlaflosen Nächten zum Tag X. Für aufwendige, detailgetreue Tests unter Volllast bleibt dann oft keine Zeit. Unmittelbar nach der Umstellung die volle Funktionsfähigkeit zu bescheinigen, wäre in vielen Fällen zu viel verlangt. Bei den meisten Projekten haben Unternehmen bis zu 14 Tage Zeit, um das System im Echtbetrieb zu testen. Werden dabei Funktionslücken entdeckt oder treten Fehler auf, muss nachgebessert werden. Läuft hingegen alles nach Plan, bestätigt das Unternehmen die ordnungsgemäße Leistungserfüllung. Der Tag der Bestätigung gilt gleichzeitig als offizieller Termin für den Wechsel in den Echtbetrieb.

Das Leben danach – Die Serviceleistungen

Ab dem Zeitpunkt der Endabnahme haben Sie Anspruch auf die vertraglich vereinbarten Serviceleistungen. Dies betrifft vor allem festgelegten Support der Software. Bei einigen mittelständischen Betrieben kommen zusätzliche Betreuung- und Schulungsdienstleistungen hinzu, die für die „heiße Phase“ direkt nach der Umstellung gebucht wurden. Mit dem Wechsel in den Echtbetrieb beginnt die Gewährleistungspflicht.

So gelingt der Wechsel in den Echtbetrieb

Damit auf den letzten Metern nichts mehr schief geht, sollten Sie sich auf den Tag X gut vorbereiten. Folgende Tipps helfen Ihnen dabei:

- Bereiten Sie sich auf die heiße Phase nach der Umstellung vor. Stellen Sie genügend Mitarbeiter bereit und buchen Sie gegebenenfalls zusätzliche Serviceleistungen.
- Überprüfen Sie die neue Unternehmenssoftware auf Herz und Nieren, bevor Sie die Abnahmeerklärung unterzeichnen.
- Melden Sie rechtzeitig Mängel und Fehler.
- Achten Sie darauf, dass der Softwarepartner die für den Betriebszeitpunkt vereinbarte Serviceleistung erbringt.

Immer am Ball bleiben

Die Beziehung zum Softwarepartner endet nicht, wenn der Schalter umgelegt wird. Mit der geglückten Softwareeinführung und der Abnahme der Unternehmenssoftware hat sich das Thema „ERP“ noch lange nicht erledigt. Die Flexibilität moderner Lösungen erlaubt es, neue Ideen zügig aufzugreifen, sie umzusetzen und so von Wettbewerbsvorteilen zu profitieren.

ERP-Systeme sind wie lebendige Organismen. Unternehmen können nur in dem Maße von der Technologie profitieren, wie die Software gepflegt wird. Funktionslücken und Verbesserungspotenzial ergeben sich oft erst, wenn Mitarbeiter Erfahrungen sammeln konnten und Gelegenheit hatten, sich intensiv mit den neuen Möglichkeiten auseinanderzusetzen. Hinzu kommt, dass ein dynamisches Marktumfeld immer wieder neue Anforderungen an die Unternehmen heranträgt und auch der Gesetzgeber nur selten über einen längeren Zeitraum hinweg Däumchen dreht. Neue Ideen geben Ihnen auch nach der Softwareeinführung die Chance, mit dem neuen ERP-System Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Zudem kann der Echtbetrieb ergeben, dass die durchgeführten Schulungsmaßnahmen nicht ausreichen, um das Potenzial der Unternehmenssoftware voll auszuschöpfen. In diesem Fall sollte über Nachschulungen nachgedacht werden.

Fazit

Ambitioniert, aber machbar

Keine Frage, die Einführung einer ERP-Software ist für kleine und mittelständische Betriebe ein Kraftakt – mit zahlreichen Fallstricken. Eine sorgfältige Vorbereitung des Projekts hilft jedoch, Fehler zu vermeiden und genau die Software auszuwählen, die wirklich zum Unternehmen passt. Ein Softwarewechsel verändert die Art und Weise, wie die betriebliche Leistung erbracht wird. Er ist daher immer ein guter Zeitpunkt, um vorhandene Prozesse zu überdenken und zu optimieren. Wer genügend Zeit einplant, um Mitarbeiter einzubinden und Abläufe zu gestalten, hat gute Chancen auf eine kurze Amortisationszeit.

Sage GmbH
Franklinstraße 61-63
D-60486 Frankfurt am Main
T +49 69 50007 - 6111
F +49 69 50007 - 7208
E-Mail: info@sage.de
www.sage.com

