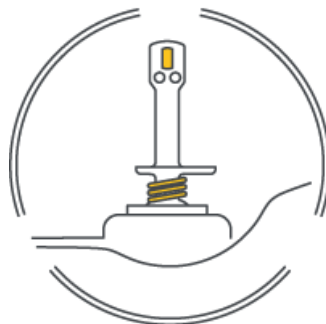




# Implementierung Enterprise Resource Planning (ERP)

Herausfordernde Projekte der besonderen Art



[www.hwb-plus.de](http://www.hwb-plus.de)

# INHALT

<b>Digitale Unternehmensprozesse als Wettbewerbsvorteil .....</b>	<b>3</b>
<b>Herausforderung ERP-Projekt und Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>4</b>
<b>Grundvoraussetzung Professionelles Projektmanagement .....</b>	<b>6</b>
Wasserfall – Der klassische Ansatz .....	6
Agile Methoden – Hip, modern und manchmal sinnvoll .....	6
Klassisch vs. Agil .....	7
<b>Prozessmanagement zum Handling von Komplexität .....</b>	<b>8</b>
Der Standard BPMN .....	8
Die Rolle des Process Owners .....	8
<b>Wir unterstützen Sie mit Erfahrung, Tools und Methoden .....</b>	<b>9</b>



## DIGITALE UNTERNEHMENSPROZESSE ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Unter dem Begriff ERP, Enterprise-Ressource-Planning (dt. Unternehmensressourcenplanung), verbirgt sich eine komplexe Anwendung oder eine Vielzahl miteinander kommunizierende Softwaresysteme, die je nach Bedarf aufgeteilt, kombiniert und ans Unternehmen angepasst werden können. Für die meisten Unternehmen ist das ERP-System nicht weniger als das zentrale Nervensystem, das Rückgrat. Kaum ein Unternehmen arbeitet heute noch ohne ERP-Lösung. Der Nutzungsgrad in einzelnen Unternehmensbereichen kann jedoch unterschiedlich sein.

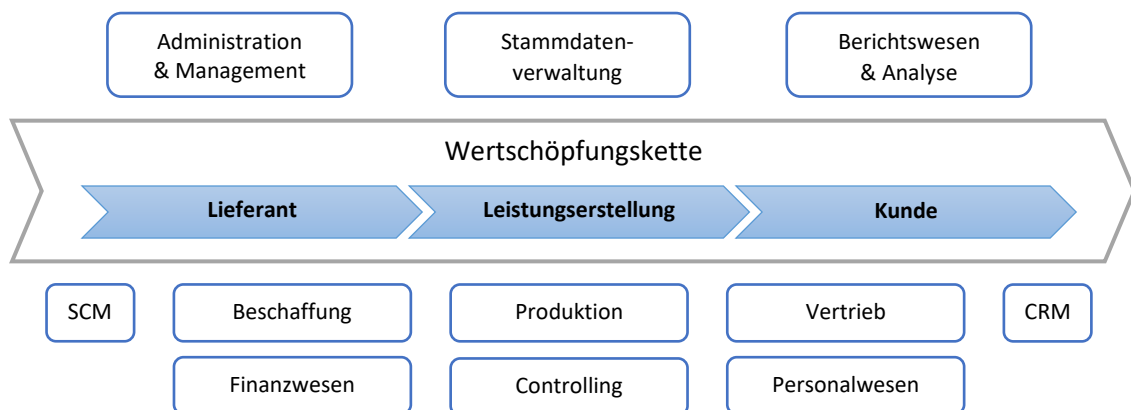


Abbildung 1: Klassische Bereiche eines ERP-Systems

ERP Systeme unterscheiden sich hauptsächlich nach Branche, Skalierbarkeit, Funktionsumfang und Technologie. Einen klaren Wettbewerbsvorteil haben die Unternehmen, die es verstehen, zentralen Geschäftsprozesse so effizient und übersichtlich wie möglich zu gestalten. Ein ERP-System hilft bei der Planung, Steuerung und Verwaltung von Betriebsmitteln, Kapital, Personal und IT. Es bildet in vielen Fällen die Basis für einen Wachstumskurs oder das Heben von Effizienzen.

Die Entscheidung über ein ERP-System und die Art der Einführung sollte gut durchdacht werden. Zusammen mit Umfang und Customizing steigen die Investitionen in die Einführung eines ERP-System sowie die Kosten für den Betrieb. Um eine erfolgreiche Implementierung oder Aktualisierung eines ERP-Systems sicherzustellen, gibt es einiges zu beachten. Im Folgenden wollen wir, aus unserer täglichen Projekterfahrung heraus, die größten Stolpersteine sowie die wichtigsten Erfolgsfaktoren beleuchten und Ihnen, sollte für Sie das Thema ERP-Einführung oder -Aktualisierung aktuell sein, eine Handlungsempfehlung mitgeben.



## HERAUSFORDERUNG ERP-PROJEKT UND ERFOLGSFAKTOREN

Um es direkt klar zu sagen, ohne die Unterstützung des Top-Management ist die Einführung eines neues ERP-Systems kaum möglich. Dies liegt zum einen an der Komplexität der Projekte und den dafür notwendigen Ressourcen und zum anderen an der Grundvoraussetzung einer übergeordneten Strategie, an welcher die Anforderungen an das ERP-System ausgerichtet werden können.

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, langjährig gewachsene und weiterentwickelte ERP-Systeme auszutauschen, da diese an ihre Leistungsgrenze stoßen oder aus überholten Soft- und Hardwarestandards bestehen, die nicht mehr oder nur unter großen Anstrengungen aktualisiert werden können.

Sämtliche Bereiche und Geschäftsprozesse werden vom ERP-System abgebildet und sind somit auch von ihm abhängig. Folglich müssen auch alle Fachbereiche bei der Analyse, Prozessoptimierung und Systemauswahl oder -entwicklung mit eingebunden werden. Andernfalls kann es zu Fehlern in der Umsetzung und zu einer geringen Akzeptanz des finalen Systems kommen.

### Erfolgsfaktor #1

**EINE ERP-EINFÜHRUNG IST EINE INTERDISZIPLINÄRE PROJEKTAUFGABEN**

Wenn Unternehmen auf einen externen Berater als Hilfe bei einem ERP-Projekt zurückgreifen, ist der Vorgang meist schon weit fortgeschritten und es wurde bereits mit der Auswahl oder sogar der Anschaffung des ERP-Systems begonnen. Was sich auf den ersten Blick wie ein Schritt in die richtige Richtung anhört, kann unter anderem bedeuten, dass schon einige folgenreiche Fehler beim Beginn des Projektes gemacht wurden, die nur unter großem Kosten- und Zeitaufwand korrigiert werden können.

### Erfolgsfaktor #2

**DER GRUNDSTEIN FÜR EINE ERFOLGREICHE ERP-EINFÜHRUNG  
LIEGT IN EINER PROFESSIONELLEN PLANUNG\* DES PROJEKTES**

*\*siehe Folgekapitel*

Eine optimale Abfolge bei der Integration eines ERP-Systems beginnt mit der Erhebung, Analyse und Optimierung der relevanten Ist-Geschäftsprozesse. Diese Schritte sollten von einer Anforderungsanalyse gefolgt werden. Erst wenn die Anforderungen klar ersichtlich und formuliert sind, ist es sinnvoll, mit der Auswahl eines

ERP-Systems zu starten. Andernfalls müssen zu viele Anpassungen an der Software vorgenommen werden, was die Kosten in die Höhe schnellen lässt und Wartung und Updates für das System zu einer Mammutaufgabe machen.

### Erfolgsfaktor #3

## MITTELWEG ZWISCHEN ANPASSUNG DER SOFTWARE AN DIE GESCHÄFTSPROZESSE UND ANPASSUNG DER GESCHÄFTSPROZESSE AN DIE SOFTWARE

Generell ist es immer von Vorteil, die Geschäftsprozesse so schlank und effizient wie möglich zu gestalten. Dies wirkt sich weit über das ERP-Projekt hinaus positiv auf das Unternehmen aus.

In Bezug auf die Veränderung, die im Unternehmen angestrebt werden soll, muss zum Projektbeginn die Frage geklärt werden, ob es sich bei der ERP-Auswahl um eine reines Software-Projekt handelt oder ob das ERP-Projekt Bestandteil eines Reorganisationsprojektes ist. In dem zuletzt genannten Fall liegt der Focus eher in der Um- und Neugestaltung der Geschäftsprozesse. Die ERP Auswahl- und Implementierungsstrategie folgt hier sehr viel stärker der Prozesssicht.

Stellen Sie sich vor dem Projektstart die Frage, was die Kernintention Ihres Projektes ist:

	<b>1. IT-Projekt</b>	<b>2. Organisationsprojekt</b>
<b>Charakter</b>	Technisch	Kulturell
<b>Hauptzielsetzung</b>	Implementierung eines neuen Systems	Zwang der Organisation zur Veränderung
<b>Empfohlene Projektmethodik*</b>	Klassisch mit agilen Elementen	Agil
<b>Besondere Bedeutung (Auszug)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrung und Struktur</li> <li>- Professionelles Projektmanagement (inkl. Anforderungsmanagement)</li> <li>- Gutes Prozessmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrung, Vertrauen und Flexibilität</li> <li>- Reflexionsschleifen</li> <li>- Professionelle Begleitung (Coaching)</li> <li>- Enge Kommunikation</li> </ul>

*\*siehe Folgekapiel*

### Erfolgsfaktor #4

## ANALYSE UND OPTIMIERUNG DER GESCHÄFTSPROZESSE\* ZU BEGINN DES ERP- PROJEKTES

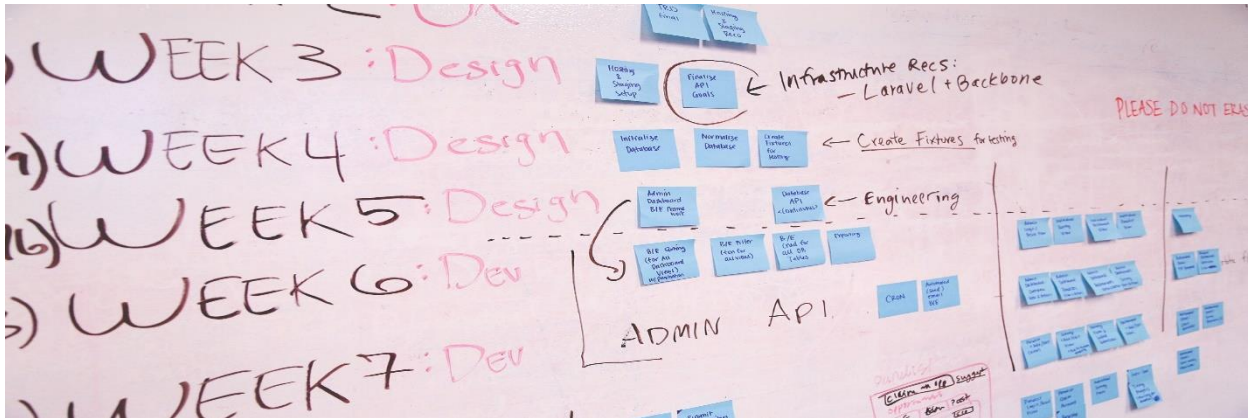
*\*siehe Folgekapiel*

Um den Prozess der Integration so effektiv und effizient wie möglich zu gestalten und um von Beginn an möglichen Fehlerquellen aus dem Weg zu gehen, ist es ratsam, die entsprechende Expertise an seiner Seite zu haben. Die Unterstützung eines neutralen Dritten, der keine Verbindungen mit Software- oder ERP-Häusern hat, garantiert, dass das Projekt sauber initiiert und durchgesteuert sowie die optimale Lösung für das eigene Unternehmen gefunden wird.

### Erfolgsfaktor #5

## PROJEKTMANAGEMENT, PROZESSMANAGEMENT SOWIE ROLLENVERSTÄNDNISSE IN DER ORGANISATION SIND DER SCHLÜSSEL\*

*\*siehe Folgekapiel*



## GRUNDVORAUSETZUNG PROFESSIONELLES PROJEKTMANAGEMENT

Um das Erfolgsrisiko zu mindern, muss im Vorfeld über die Vorgehensweise entschieden und das Projekt geplant werden. Besonderer Beliebtheit erfreuen sich dabei zwei sehr gegensätzliche Vorgehensweisen:

- **Wasserfall Methode**
- **Agiles Vorgehen**

Das Interesse von Unternehmen an agilen Vorgehens- und Entwicklungsmethoden ist in den letzten Jahren stark gestiegen, allerdings setzen die meisten Entscheider weiterhin auf klassische und altbewährte Wasserfall-Methoden, auch wenn diese deutliche Schwächen mit sich bringen. Es überwiegt noch die Skepsis und Bereitschaft, Kontrolle abzugeben.

### Wasserfall – Der klassische Ansatz

Bei der klassischen Wasserfall-Methode, plant und handelt man sehr streng nach einem linearen Projektverlauf. Zu Beginn werden Phasen definiert, welche konsequent und nacheinander abgearbeitet werden. Nachträgliche Änderungen an bereits abgeschlossenen Phasenergebnissen sind in der Regel nicht vorgesehen. Entscheidungen können und sollten nicht rückgängig gemacht werden.

Stärken	Schwächen
Die Beliebtheit der Wasserfall-Methodik liegt insbesondere in den klaren und geordneten Strukturen, welche sie Unternehmen bietet. Die Planung und Struktur erlauben einen klaren Blick auf die Schritte bis zum Echtstart, wo man sich befindet und was noch zu tun ist. Somit lässt sich gerade bei umfangreichen Projekten das Budget- und Zeitziel präzise kalkulieren.	Eine der größten Schwächen des Wasserfall-Vorgehens besteht darin, dass zu Beginn der Konzeptionsphase Mängel oder Fehlannahmen entstehen können, welche sich jedoch erst am Ende der Implementierung offenbaren. Insgesamt stellt sich das klassische Vorgehensmodell häufig als unflexibel dar und paralleles Arbeiten ist nur bedingt möglich. Der konzeptionelle Aufwand ist sehr ausgeprägt. Häufig führt das streng lineare Vorgehen ironischerweise zu Kontrollverlust.

### Agile Methoden – Hip, modern und manchmal sinnvoll

Um die Schwächen klassischer linearer Methoden zu beheben, wurden agile Vorgehensweisen entwickelt. Eine der bekanntesten Methoden ist dabei Scrum, welche sich als De-Facto-Standardprojekt- und Produktmanagement-Vorgehensmodell insb. im Umfeld von Softwareentwicklungsprojekten etabliert hat.

Im Zentrum der Methodik steht dabei die Selbstorganisation von Teams im Entwicklungsprozess. Aufgaben werden nicht entlang eines linearen Plans, sondern in kurzen Implementierungszyklen (Sprints) umgesetzt.

Einzelne Schritte gehen fließend ineinander über und finden teilweise parallel statt.

Stärken	Schwächen
Ein wesentlicher Vorteil ist die Flexibilität und Praxisorientierung in der Umsetzung. Projektteam und (interner) Kunde arbeiten eng zusammen und entwickeln gemeinsam das System entlang von nutzbaren Teilergebnissen. Fehler in der Konzeption werden schnell sichtbar und können justiert werden. Agile Vorgehensweisen bewirken in der Regel eine höhere Identifikation der Beteiligten mit dem Projektergebnis.	Auch wenn ein agiles Vorgehen viele Vorteile bietet, ist es nicht automatisch für jedes Unternehmen geeignet. Um eine ERP-Einführung agil umzusetzen, muss die Geschäftsführung in der Lage sein, Kontrolle abzugeben. Eine Orientierung an festen Projekt- und Zeitplänen ist nicht gegeben. Planungssicherheit geht verloren, da sich erwartete Ergebnisse außerhalb des Planungshorizonts der nächsten Sprint-Zyklen, nicht vorhersagen lassen.

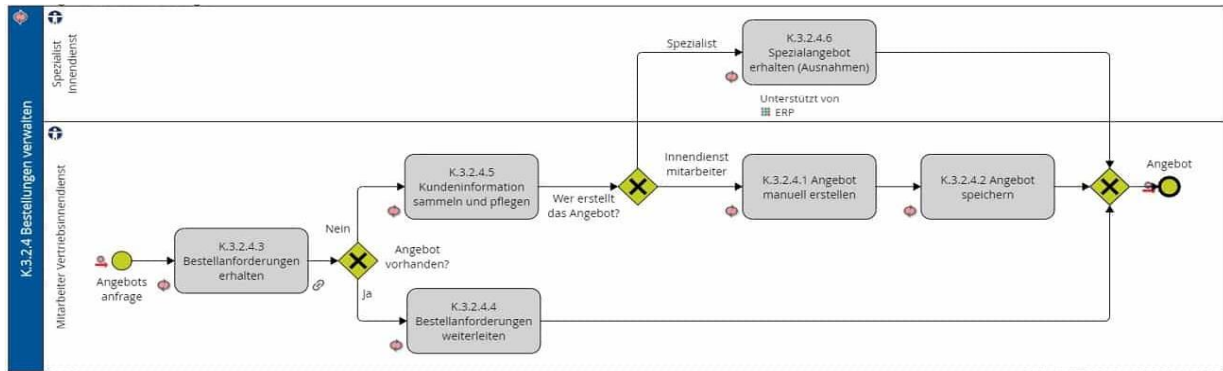
## Klassisch vs. Agil

Klassisch	Agil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- War lange Zeit Standard</li> <li>- Lineare Vorgehensweise</li> <li>- Projektergebnisse werden am Ende präsentiert</li> <li>- Leistungsspektrum ist bekannt</li> <li>- Kunde hat klare Anforderungen</li> <li>- Anforderungen ändern sich nicht (oder nur geringfügig)</li> <li>- Projekt hat eine eher kurze Laufzeit</li> <li>- (Interne) Kunden wollen nur wenig integriert sein</li> <li>- Hohe Planungssicherheit</li> <li>- Geplanter Zeitrahmen kann durch klare und geordnete Strukturen eher eingehalten werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineare Abläufe werden durch Zyklen ersetzt</li> <li>- Der Projektablauf ist flexibel</li> <li>- Das Leistungsspektrum ist eher unbekannt</li> <li>- Anforderungen sind unklar und es werden viele Anpassungen erwartet</li> <li>- Interner Kunde wünscht ausgeprägte Integration</li> <li>- Flexibilität und Kundenzufriedenheit steht im Mittelpunkt</li> <li>- Gemeinsamer Lernzyklus entlang des Projektes</li> <li>- Anwenderakzeptanz steigt</li> <li>- Ein Teil der Kontrolle muss abgegeben werden</li> <li>- Planungssicherheit geht etwas verloren</li> </ul>

Gemeinsam mit Ihnen evaluieren wir Ihr Projektumfeld, Ihre Projektanforderungen und Teamstrukturen. Das Ergebnis kann eine Kombination von klassischen und agilen Elementen sein, passgenau auf Sie abgestimmt.



Abbildung 2: Beispiel eines HWB-Modells zur ERP-Implementierung (Grobdarstellung)



## PROZESSMANAGEMENT ZUM HANDLING VON KOMPLEXITÄT

### Der Standard BPMN

Um die Analyse und Dokumentation der Geschäftsprozesse so praktikabel wie möglich zu gestalten, bietet es sich an, den führenden Standard zur Erstellung von Geschäftsprozessmodellen zu verwenden: **BPMN**. BPMN steht für Business Process Model Notation (dt. Geschäftsprozessmodell und -notation) und beschreibt die graphische Spezifikationsprache, in der sämtliche Geschäftsprozesse eines Unternehmens abgebildet werden können. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass ein gewisses Knowhow vonnöten ist, damit die Notation richtig und somit allgemein verständlich verwendet wird. Korrekt durchgeführt, kann die BPMN sehr gut als Grundlage zur Erstellung eines Prozessmodells zur Einführung eines ERP-Systems dienen.

### Die Rolle des Process Owners

Neben der Dokumentation der Prozesse ist es wichtig, die Verantwortung über Prozesse im Unternehmen zu verankern. Dies geschieht klassischer Weise in der Rolle des Process Owners (dt. Prozessverantwortlicher), welcher die Steuerung, Planung, Ausgestaltung und die kontinuierliche Optimierung der Geschäftsprozesse verantwortet. Hierbei ist zu beachten, dass sich die Rolle in klaren Abgrenzung zu Linienfunktionen in einem Unternehmen befindet.

Aufgaben	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulung und Training der Prozessanwender</li> <li>- Dokumentation, Überwachung und Auditierung</li> <li>- Veränderungen des (Prozess-)Umfelds erkennen</li> <li>- Planung und Beantragung notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen</li> <li>- Projektteams zur Optimierung der Prozesse bilden und koordinieren</li> <li>- Prozessziele auf Basis der Kundenanforderungen festlegen und Erfüllung überwachen</li> <li>- Geschäftsprozess gegenüber Dritten (Kunden und Lieferanten) vertreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung der Prozessziele</li> <li>- Planung und Maßnahmen zu Erreichung der Prozessziele (insb. Koordination der Kompetenz- und Ressourcenplanung)</li> <li>- Erfüllung der Prozessziele unter Einhaltung der Normen, Richtlinien etc.</li> <li>- Zusammenarbeit mit den Prozesseignern von Schnittstellenprozessen</li> <li>- Sicherstellung der kontinuierlichen Prozessverbesserung</li> </ul>
Kompetenzen	Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definition der Prozessgrenzen und Abgrenzen des Prozesses an Schnittstellen</li> <li>- Festlegung der Prozessziele und geeigneter Kennzahlen, Messgrößen und Messmitteln</li> <li>- Leitung der Teams zur Prozessdokumentation und -optimierung und kontinuierlichen Weiterentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamfähigkeit und positive Grundhaltung</li> <li>- Fördern und fordern können</li> <li>- Konstruktives Klima schaffen können</li> <li>- Verantwortung tragen</li> </ul>





## WIR UNTERSTÜTZEN SIE MIT ERFAHRUNG, TOOLS UND METHODEN

Vor lauter Anbietern, Systemen und essenziellen Faktoren, die beachtet werden müssen, kann es schnell passieren, den Überblick zu verlieren. Um einen erfolgreichen Abschluss eines ERP-Einführungs- oder Aktualisierungsprojektes zu erzielen, müssen sämtliche Phasen einer ERP Implementierung professionell begleitet werden. Je eher dies mit professioneller Unterstützung geschieht, desto erfolgsversprechender ist der Projektverlauf ...und in der Regel auch günstiger.

Gerne tauschen wir uns mit Ihnen aus, um mit unserer Erfahrung Ihre individuelle Situation einzuschätzen, zu reflektieren und Ihnen Handlungsempfehlungen auszusprechen.

Sprechen Sie uns an!

**+49 176 164 775 35** oder **+49 170 487 15 11** oder **info@hwb-management.de**



	<b>Büro Kiel</b>	<b>Büro Hamburg</b>
<b>Ansprechpartner</b>	<b>Ralf Schmidt</b> Geschäftsführender Gesellschafter	<b>Florian Warnken</b> Partner
<b>Adresse</b>	Holstenstraße 108 24103 Kiel	Deichstraße 1 20459 Hamburg
<b>Kontakt</b>	<a href="mailto:r.schmidt@hwb-beratung.de">r.schmidt@hwb-beratung.de</a> +49 176 164 775 35	<a href="mailto:f.warnken@hwb-beratung.de">f.warnken@hwb-beratung.de</a> +49 170 487 15 11