



Auf den Punkt gebracht:

Die wichtigsten Regeln für eine erfolgreiche ERP-Einführung

Es gibt viele Gründe für ein Unternehmen, seine Software-Landschaft zu erneuern. Meistens geht es darum, Abläufe und Prozesse zu beschleunigen oder zu vereinfachen, den Informationsfluss im Unternehmen zu verbessern oder eine höhere Prozessintegration zu erreichen. Auch die Konsolidierung der Software-Landschaft, also die Abschaffung von Insellösungen oder die Vereinheitlichung der eingesetzten Software-Werkzeuge im Unternehmen ist ein häufiger Grund für das Aufsetzen eines ERP-Projekts.

Was auch immer die Motivation für die Einführung einer neuen ERP-Lösung, wie auch immer die Ziele, die mit der neuen Software erreicht werden sollen: Das Projekt „Einführung einer ERP-Software“ beinhaltet in jedem Fall ein ganzes Bündel von Aufgaben, die gemeistert werden müssen.

Wenn man vermeiden will, dass sich das eigene ERP-Projekt in die Gruppe der gescheiterten, rückabgewickelten oder abgebrochenen ERP-Projekte einreihet, von denen man immer wieder hört und liest, gilt es einige grundsätzliche Regeln zu kennen, deren Einhaltung über Gelingen und Misslingen entscheiden kann:

1. Regel: Betrachten Sie das ERP-Projekt als Chefsache...

- ▶ Eine ERP-Implementierung tangiert alle Unternehmensbereiche und Abteilungen und involviert daher viele Mitarbeiter.
- ▶ In der Regel sind eine Reihe von Geschäftsabläufen zu reorganisieren, entweder um Schwachstellen zu beseitigen oder um sie ohne aufwändiges Customizing mit der Software abbilden zu können. Hier müssen - ggfs. weitreichende - Entscheidungen vom Management getroffen werden.
- ▶ Es kommt zu einer Doppelbelastung von Projektleiter und -mitarbeitern, die sich zwangsläufig im Tagesgeschäft bemerkbar macht.
- ▶ Ggfs. entstehen Zielkonflikte zwischen Linien- und Projektorganisation, die nur durch das Management aufgelöst werden können.
- ▶ Fehlende Zielfestlegung und -durchsetzung kann zu einem Entscheidungs-Vakuum führen und das Projekt vom Kurs abbringen.

...reines „Management by Delegation“ ist fehl am Platz!

2. Regel: Beziehen Sie die End-Anwender frühzeitig in das Projekt ein...

- ▶ ERP-Experten (interne wie externe) kennen die individuellen Geschäftsprozesse nicht vollständig, insbesondere Besonderheiten des Unternehmens sind oftmals nur wenigen beteiligten Anwendern bekannt.

- ▶ „Pflegeleicht“ und „im Tagesgeschäft gut zu entbehren“ sind keine brauchbaren Auswahlkriterien für die Aufnahme eines Mitarbeiters ins Projektteam - die fachlich kompetentesten und akzeptiertesten Mitarbeiter gehören ins Boot.
- ▶ Auch eine latente Ablehnung des neuen Systems kann nach der Einführung zu Problemen führen oder verhindern, dass seine Leistungsfähigkeit voll ausgeschöpft wird. Um eine möglichst hohe Akzeptanz der neuen Software zu erreichen, müssen auch die nicht direkt am Projekt beteiligten Mitarbeiter periodisch und/oder situativ über den Projektstand und das Vorgehen informiert werden.

...motivierte Anwender lassen das ERP-System seine Arbeit tun!

3. Regel: Schaffen Sie ein sicheres Fundament durch eine strukturierte Auswahl...

- ▶ Die auf dem Markt angebotenen ERP-Systeme unterscheiden sich stark hinsichtlich ihres Funktionsumfangs und der eingesetzten Technologie. Sie eignen sich daher mehr oder weniger für bestimmte Branchen, Fertigungstypen, etc.. Gleiches gilt für die Lösungsanbieter, die je nach Kundenstruktur über mehr oder weniger Erfahrung bei bestimmten Unternehmenstypen verfügen. Wird die Auswahl daher nicht strukturiert und umfassend durchgeführt, kommt es bei der Einführung häufig zu Problemen oder Verzögerungen weil Funktionalität oder Know-how auf System- bzw. Anbieterseite fehlen.
- ▶ Bei einer strukturierten ERP-Auswahl wird ein Lastenheft erstellt, das zunächst hauptsächlich dazu dient, die Anforderungen an die neue Lösung zu definieren und zu priorisieren. Dieses Lastenheft dient während der Einführung als Controlling-Instrument bei der Abnahme von Meilensteinen bzw. des Gesamtprojektes dient.
- ▶ Ein Ergebnis einer strukturierten ERP-Auswahl sind belastbare Aufwands- und Kostenabschätzungen durch den Anbieter. Im Laufe der Ausschreibung auf Basis des Lastenheftes und der Anbieterpräsentation hatte der Anbieter bereits Gelegenheit, sich mit den besonderen Herausforderungen des Projektes auseinander zu setzen.
- ▶ Alle Ergebnisse einer strukturierten ERP-Auswahl fließen in den Vertrag mit dem Software-Anbieter ein und helfen zu regeln, welche Leistungen wann erbracht werden müssen. Ein gut gemachter Vertrag ist der beste Garant für die reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Partnern.

...eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete!

4. Regel: Achten Sie auf ein konsequentes Projektmanagement und -controlling...

- ▶ ERP-Projekte brauchen Transparenz. Nur mit einer aussagekräftigen Projektdokumentation kann ein nachhaltiger Projekterfolg gewährleistet werden.
- ▶ ERP-Projekte brauchen Stabilität. Die Projektorganisation und die -ziele müssen bereits zu Beginn des Projektes definiert werden. Gleiches gilt für den Projekt-Zeitplan und den Bedarf interner Ressourcen
- ▶ ERP-Projekte brauchen Struktur. Der Projektfortschritt muss ständig transparent nachvollziehbar sein. Dazu müssen über die sog. Meilensteine Teilzeile definiert werden, deren Erreichung regelmäßig überwacht wird.
- ▶ ERP-Projekte brauchen Führung. Nur wenn die Projektleitung mit dem erforderlichen Rückhalt in der Geschäftsleitung und den entsprechenden Befugnissen ausgestattet ist, können die

notwendigen Entscheidungen getroffen und konsequent umgesetzt werden. Eine enge Abstimmung mit dem Management und klare Ansagen aus der Unternehmensleitung sorgen für die erforderliche Durchsetzungsfähigkeit im Projekt.

...so halten Sie Ihr Projekt auf Kurs!

5. Regel: Prüfen Sie die Einbindung eines externen Beraters...

- ▶ Die Methoden-Kompetenz und die erforderliche Marktkenntnis für ein umfassendes ERP-Projekt ist selten im Unternehmen vorhanden. Auf die ERP-Auswahl und -Einführung spezialisierte Berater kennen die typischen Hürden und Knackpunkte solcher Projekte und können drohenden Krisen frühzeitig mit entsprechenden Maßnahmen begegnen.
- ▶ Ein erfahrener und anbieterneutraler ERP-Spezialist kennt den Markt und die üblichen Leistungsangebote inkl. der gängigen Preise. Er bietet damit wertvolle Unterstützung bei den Vertragsverhandlungen und bei der Einschätzung etwa von Change Requests, die während der Implementierung entstehen.
- ▶ Ein externer Berater wirkt als Moderator vermittelnd bei auftretenden Problemen innerhalb des Projektteams, die ansonsten den Projektfortschritt gefährden könnten.
- ▶ Ein Berater bringt durch seine Erfahrung und sein Know-how neue Sichtweisen in das Projekt und erleichtert damit den Weg zu neuen Lösungsansätzen.

...professioneller Rat tut dem Projekt gut!

Der Autor

Peter Treutlein betreut seit der Gründung des Unternehmens im September 2000 als Vorstand der Trovarit AG u.a. die Bereiche Projektbetreuung und Contentmanagement. Der Spezialist für Auftragsabwicklung, Supply Chain Management und Informationsmanagement berät seit Jahren erfolgreich Unternehmen bei der Auswahl, Einführung und Optimierung von ERP-Systemen. Herr Treutlein ist Autor mehrerer Bücher zum Thema und seit März 2005 Lehrbeauftragter des Landes Baden-Württemberg an der Fachhochschule Albstadt-Sigmaringen zur „Produktionsplanung in der industriellen Fertigung“ im Rahmen des MBA-Studiengangs.

Die **Trovarit AG** ist ein anbieterneutrales auf Software-Projekte spezialisiertes Beratungsunternehmen. Als Marktführer in diesem Bereich unterstützt die Trovarit Unternehmen seit vielen Jahren bei der effizienten und sicheren Auswahl, Einführung und Einsatz-Optimierung von Unternehmenssoftware.

Dabei greifen wir nicht nur auf die Kompetenz und jahrelange Erfahrung unseres Berater-Teams zurück, sondern setzen außerdem innovative Werkzeuge ein, um Projekte und Investitionsentscheidungen abzusichern.



Trovarit AG - the IT-Matchmaker

Dipl.-Ing. Peter Treutlein

Pontdriesch 10/12

52062 Aachen

Mail: info@trovarit.com

www.trovarit.com