

ERP-Einführung

Gunnar Ehrenberg und Kerstin Buchmann

Viele Unternehmen entscheiden sich für die Einführung einer ERP-Lösung, um damit z.B. von Kosteneinsparungen zu profitieren, Unternehmensprozesse effizienter zu gestalten und Redundanzen zu minimieren. Jedoch wird der gesamte Projektaufwand von der Projektvorbereitung über die ERP-Anbieterauswahl bis hin zum Einsatz der funktionstüchtigen Software oft unterschätzt. Der Beitrag zeigt verschiedene Aspekte im Projektverlauf auf, die nach praktischen Erfahrungen wenig bis hin zu gar keine Beachtung finden. Diese können aber entscheidend für den Projekterfolg sein.



Dipl.-Ing. Gunnar Ehrenberg ist Geschäftsführer des in Dresden ansässigen IT-Consulting-Unternehmens Brigg IT GmbH. Er hat mehrjährige Erfahrungen als Projektleiter bei der ERP-Einführung.



Dipl.-Wi.-Inform. (BA) Kerstin Buchmann ist Consultant im IT-Unternehmen Brigg IT GmbH. Sie hat mehrjährige Erfahrungen bei der herstellerunabhängigen Auswahl von ERP-Systemen.

Phase 1: Projektvorbereitung

Voraussetzung ist, dass der Entschluss zur Einführung eines ERP-Systems von allen Entscheidungsträgern akzeptiert und unterstützt wird. Das Projekt bringt weitere Fragen und Entscheidungen mit sich, wie z.B. zu einer IT-Strategie während und nach dem Projekt oder zur Integration von vorhandener Software in das ERP-System. Bevor das ERP-Projekt starten kann, sind Grundlagen zu schaffen. ERP-Systeme bilden Unternehmensprozesse ab, somit ist eine Analyse der eigenen Prozesse unerlässlich. Neben den Prozessabläufen sind die aktuell genutzte Software und vorhandene Schnittstellen zu analysieren.

Ein weiterer Punkt zur Vorbereitung ist die Recherche zu möglichen projektbezogenen, landesspezifischen Förderprogrammen. Hierbei sind die in den Förderprogrammen definierten Bedingungen zu beachten, z.B. Förderzusage vor Maßnahmenbeginn, Förderzeiträume, und Laufzeiten.

In diesem Beitrag lesen Sie:

- wie ein ERP-Einführungsprojekt in der Praxis abläuft,
- welche Aspekte für eine Einführung notwendig sind,
- welche Gründe zum Scheitern führen können.

Phase 2: Projektplanung und Anforderungsdefinition

Mit dem Projektstart beginnt die Planungsphase. Es werden u.a. die Personal- und Kostenplanung durchgeführt. Meist werden die zeitlichen Aufwände für den Personaleinsatz und die damit verbundenen Kosten unterschätzt. Die Tabelle 1 zeigt eine Übersicht von Personen und Personengruppen, deren unterschiedlicher Einsatz und Aufwände während des Gesamtprojektes einzukalkulieren sind.

Der Projektleiter wird für das Gesamtprojekt eingesetzt und sollte möglichst keinem personellen Wechsel unterzogen werden.

Die Tabelle 2 gibt eine Übersicht zu den Kosten, die im Laufe des Projektes entstehen können. Erfahrungswerte zeigen, dass viele dieser aufgeführten Posten nicht im Budget einkalkuliert oder falsch eingeschätzt werden.

Bevor die Suche nach der geeigneten ERP-Software startet, ist ein möglichst vollständiger Anforderungskatalog zu erstellen. Folgende Aspekte gehören in einen Anforderungskatalog:

- Dokumentation der abzubildenden Prozesse
- Definition von Begrifflichkeiten, speziellen Programmen, die parallel zum ERP-System

genutzt werden, Rechten und Rollen, Schnittstellen (auch zu Kundensystemen) und Abgrenzungen

- Konkrete Formulierungen der Anforderungen (inkl. bestehender und gewünschter Funktionen)
 - Kategorisierung der Anforderungen („must have“, „nice to have“, „later“)
- Der Anforderungskatalog bildet die Grundlage für die Angebote.

Phase 3: Die Entscheidung

Nach einer fachlichen Vorauswahl von geeigneten ERP-Systemen erfolgt

Tabelle 1: Notwendige Projektstrukturen für die ERP-Einführung.

Lenkungsausschuss

für das Gesamtprojekt; Geschäftsleitung und Vertreter aller am Projekt Beteiligten; Entscheidungen außerhalb der Projektleiterkompetenz; Überwachung Projektergebnisse

Projektleiter

für das Gesamtprojekt; Kenntnisse Projektmanagement, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Unternehmensprozesse; klar definierte Befugnisse

Projektteam

für das Gesamtprojekt; Vertreter aller Abteilungen; Kenntnisse der abteilungsspezifischen IT-Prozesse

Erweitertes Projektteam

für einzelne Projektphasen oder -schritte; Projektleiter, Projektteam und z.B. externe Berater, Mitarbeiter mit speziellen Qualifikationen, Key-User

Personen zur Datenpflege im Test- und Produktivsystem

für Test- und anfängliche Echtbetriebsphase; eigene Entwicklungen und Beleganpassungen

Betreuung Produktivsystem

ab Testphase; Nutzerbetreuung und Administrationstätigkeiten; eigene Entwicklungen und Beleganpassungen

die Einholung der Angebote, welche nach Eingang objektiv miteinander verglichen, geprüft und bewertet werden. Die folgenden drei Kriterien sind wichtig für die Gesamtbewertung und sollten in die Entscheidung mit einbezogen werden: passende Partner, nachweisliche Branchenkenntnis und die Bewertung der angegebenen Referenzen.

Phase 4: Pflichtenheft, Test- und Produktivsystem

Jetzt beginnen die Vertragsverhandlungen an. Vor der Vertragsunterzeichnung ist zu beachten, dass zum einen Nebenkosten und Eigenleistungen definiert sind und zum anderen Fragen zur Haftung und zum Ausstieg abgedeckt sind. Der Softwareanbieter wird ein Pflichtenheft erstellen, welches eine Umsetzungsbeschreibung der gewünschten Anforderungen im speziellen Programm des Anbieters enthält. Darüber hinaus sind weitere Punkte zu definieren, wie z.B. Freigabekriterien und Budgetfreigaben.

In der Testphase wird für das Unternehmen ein Test- und Schulungssystem benötigt. Ziel ist es, anhand einer Teildatenübernahme und mit Hilfe von Testszenarien das System (einschließlich Rollen und Rechte sowie interne und externe Schnittstellen) ausgiebig zu testen. Bei der Bereitstellung des Testsystems ist darauf zu achten, dass alle technischen Voraussetzungen gegeben sind. Eventuelle Lizenz- und Installationskosten für Test- und Schulungssysteme sind bereits im Angebot zu berücksichtigen.

Voraussetzung für die Freigabe des Produktivsystems ist ein vollständiger Datenbestand. Für den Projekterfolg ist es wichtig, dass die geänderten Prozessabläufe von allen Mitarbeitern umgesetzt werden und den Systemnutzern geschulte Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Zur Durchführung des Änderungsmanagements ist es erforderlich, das Test-/Schulungssystem aufrechtzuerhalten. Nach Echtstart ist mittel- und langfristig Budget für die als „later“ im Pflichtenheft definierten oder durch spätere Prozessänderungen notwendige Anpassungen einzuplanen.

Systemkosten	ERP-Software-Lizenzen	Erweiterte Kosten	Neukauf, Austausch Hardware
	Neu- und Anpassungsprogrammierung		Neukauf, Austausch Software
	Customising		Zusatzgeräte (RFID, WLAN, Barcodescanner)
	Schulung		Erweiterung Clients
	Formular- und Beleganpassung		Erhöhte Betreuungskosten von eingesetzter Software
Interne Kosten	Projektleiter	Folgekosten	Eventuelle externe Beratung
	ERP-Projektteam		Folgeanpassungen am System
	Personal Datenpflege		Maintenance für Lizenzen
	Eventuelle Strukturänderungen		Maintenance für Anpassungen
	Prozess- / Dokumentationsänderungen		Eventuelle Prozessaudits / -zertifizierungen
Nebenkosten	Reisekosten ERP-Anbieter	Reservebudget	Anforderungserweiterungen während des Projektes
	Eventuell Raumkosten		Lizenzenerweiterungen
	Schulung		

Tabelle 2: Überblick der zu planenden Kosten.

Erfolg oder Misserfolg

Der Projekterfolg hängt sehr stark vom Zusammenspiel der nachfolgend genannten Faktoren ab:

- Projektmanagement,
- Projektakzeptanz und enger Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten,
- Funktionierende Kommunikation intern sowie extern.

Die Praxis hat gezeigt, dass Projektabbrüche bzw. Projektmisserfolge oft durch:

- Selbstüberschätzung der Entscheidungsträger/Unternehmensleitung,
- mangelnde Kenntnisse der eigenen Prozessabläufe,
- ungenaue bzw. ungenügend definierte Anforderungen,
- unzureichende Bewertung und Auswertung der Angebote oder
- häufige Änderungs- und Anpassungswünsche während der Projektphase verursacht werden.

Fazit

Die Einführung eines ERP-Systems ist ein komplexes Projekt mit unternehmensweiten Veränderungen, einem hohen Budget- und Ressourcenaufwand. Um einen Projekterfolg zu erreichen, sind unternehmensweite Akzeptanz, Anforderungs- und Prozessdefinitionen, objektive Auswahlkriterien, Projekterfahrungen, betriebswirtschaftliche und Prozesskenntnisse erforderlich. Um eventuelle Defizite zu minimieren oder interne Ressourcen zu schonen, besteht in jeder Projektphase die Möglichkeit fachliches

Know-how bzw. externe Projektmitarbeiter hinzuzuziehen. Ein Außenstehender, anbieter- und systemneutraler Projektbegleiter hat den Vorteil, dass er das Unternehmen aus einem neutralen Blickwinkel betrachtet und mit Fachwissen untersetzte, objektive Entscheidungsvorschläge vorträgt. ■

Schlüsselwörter:

ERP-Einführung, externe Beratung, ERP-Entscheidung, ERP-Auswahl, Anbietersauswahl, Anbieterbewertung, Anforderungskatalog

ERP implementation

Many companies plan an ERP implementation to profit from cost savings, make their business processes more efficient and minimise redundancies. But the overall project costs, starting with those for the preparation of the project to contractor selection until finally running the new software, are often underestimated. The article shows different aspects during the course of the project, which, as experienced, get little or no attention at all. However, those can be essential for the project success.

Keywords:

ERP implementation, external consulting, ERP decision, project assistance, requirement catalog

Kontakt:

Dipl.-Ing. Gunnar Ehrenberg
Brigg IT GmbH
Fiedlerstraße 4
01307 Dresden
Tel.: 0351 / 456930
E-Mail: info@brigg-it.de
Web: www.brigg-it.de