

Einführung von ERP-Systemen im Mittelstand

Schritt für Schritt



In Zeiten von Gratis-Apps und 99-Cent-Programmen scheint es abwegig, mehrere Tausend Euro in eine Enterprise Resource Planning-Software zu investieren. Doch inzwischen setzt sich auch unter Mittelständlern immer mehr die Erkenntnis durch, dass sich diese Investition lohnt. Die Hemmschwelle und das finanzielle Risiko lassen sich erheblich reduzieren, wenn Auswahlprozess und Einführung des neuen Systems strukturiert und effizient angegangen werden.

Bevor sich ein Unternehmen einen Softwareanbieter ins Haus bestellt, sollte klar definiert werden, was genau mithilfe des neuen Systems erreicht werden soll. Welche Teile des Tagesgeschäfts lassen sich integrieren? Welcher kapazitative und finanzielle Nutzen wird erwartet? In dieser Analyse- und Entwurfsphase müssen die Ist-Situation erfasst, Optimierungspotenziale identifiziert, Anforderungen definiert und das Soll-Konzept verabschiedet werden. Unterstützung bieten hierbei standardisierte Lastenheftgeneratoren. Alternativ können unabhängige Unternehmensberater den ERP-Auswahlprozess begleiten.

Anbieter- und Systemauswahl

Häufig stehen mittelständische Unternehmen einem unübersichtlich großen Systemangebot gegenüber. Dabei können auf dem Markt für Unternehmenssoftware im Wesentlichen zwei Modelle unterschieden werden:

- **Spezialisierte Branchenlösungen:** Für Unternehmen, die in Branchen mit standardisierten Abläufen tätig sind, stellen Programme, die sich auf ein spezifisches Geschäftsfeld konzentrieren, eine verlockende Alternative

zu einem umfassenden ERP-System dar. Die wichtigsten Anforderungen und Prozesse lassen sich hier bereits 'out of the box' abbilden, ohne dass zusätzliche Anpassungen nötig sind. Zudem verfügen die jeweiligen Anbieter auch über das notwendige Branchen-Know-how.

- **Modulare, integrierte Systeme:** Einige ERP-Anbieter können mit einem beachtlichen Modulkatalog aufwarten – von den üblichen Funktionen in den Bereichen Finanzbuchhaltung, Vertrieb, Einkauf und Fertigung über speziellere Anwendungsfälle wie ein Workflow- oder Projektmanagement bis hin zu integrierten Modulen für die Kollaboration mit eigenem E-Mail-Client und unternehmensweitem Terminkalender. Dabei kann allein die Auswahl der Module, die zum initialen Produktivstart tatsächlich benötigt werden, eine Herausforderung für Unternehmen darstellen. Weil bei integrierten Systemen in der Regel mit jedem zusätzlichen Modul auch die Kosten steigen und eine nachträgliche Erweiterung des Funktionsumfangs problemlos möglich ist, empfiehlt sich meist eine konservative Herangehensweise: Dabei fokussiert man sich zunächst auf einen gewissen Grundbedarf an Systemfunktionalitäten und baut diese im späteren Projektverlauf weiter aus.

Entscheidungsprozess nicht zu unterschätzen

Durch die geringere Flexibilität von Branchenlösungen sind nachträgliche Anpassungen häufig teuer oder gar nicht erst möglich. Bevor sich das Unternehmen für dieses Modell entscheidet, sollte deshalb geprüft werden, ob alle essenziellen Funktionen und Prozesse gegeben oder zumindest im Nachgang implementierbar sind und mit welchem Aufwand. Bestehen Zweifel, dass die Branchenlösung die Bedürfnisse des Unternehmens wie gewünscht bedient, können modulare Systeme – vielleicht solche mit einem offenen Quellcode – die zukunfts sicherere Alternative darstellen. Es kann sich lohnen, einen Einblick in beide Paradigmen der Unternehmenssoftware zu riskieren und Anbieter aus beiden Welten zu Präsentationsterminen einzuladen. Aus Akzeptanzgründen kann es bereits in dieser Phase erfolgsentscheidend sein, Key User in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Während der Präsentationsphase können Unternehmen zum Beispiel auf allgemeine Checklisten zurückgreifen, um Präsentationen der Soft-

warehäuser anhand objektiver Fakten zu bewerten. Neben der reinen Auswertung der Systemfunktionalitäten spielen die Branchenkompetenz und Glaubwürdigkeit des Anbieters sowie Serviceleistungen bei Supportanfragen eine wichtige Rolle. Gegebenenfalls ist zudem die Integrationsfähigkeit in bestehende IT-Umgebungen sowie Zukunftssicherheit im Hinblick auf Releasewechsel und kleinere Updates zu berücksichtigen.

Konzeption und Implementierung

Ist die Entscheidung für ein ERP-System gefallen, muss ab dem Projektstart vor dem Hintergrund der Feinspezifikation – bei der es um eine detaillierte Erfassung der Anforderungen an das System geht – absolute Offenheit gelebt werden. Es ist unvermeidlich, dem Anbieter sämtliche Geschäftsprozesse und betriebswirtschaftliche Unternehmensdaten wie etwa das Auftragsvolumen zu offenbaren. Nur so kann eine realistische Terminierung sowie Priorisierung einzelner Projektschritte erfolgen und die ERP-Software sinnvoll und den individuellen Unternehmensbedürfnissen entsprechend eingerichtet werden. Bei der Feinspezifikation handelt es sich um einen iterativen Prozess, der im Laufe der Projekttermine durchgängig überwacht und ausgewertet werden sollte. In diesem Stadium kann gegebenenfalls auch die Migration von Stammdaten erfolgen. Die Koordination zwischen dem eigenen Unternehmen und dem ERP-Anbieter erfolgt im gesamten Projektverlauf bestmöglich geordnet, häufig mit einem oder zwei festen Ansprechpartnern auf beiden Seiten.

Know-how-Transfer in Schulungen

Ist das neue ERP-System eingerichtet und verfügt es über die gewohnten Stammdaten, werden nun auch alle zukünftigen Anwender der Software aus den jeweiligen Abteilungen eingebunden. Im ersten Schritt lernen Abteilungsleiter in Key User-Schulungen alles über Bedienung, Konfiguration und Rechtevergabe. Anschließend folgen Anwenderschulungen mit Fokus auf die üblichen Prozesse aus dem Tagesgeschäft. Solche Schulungen sollten niemals reine Vortragsveranstaltungen sein. Ein interaktiver Charakter der Veranstaltungen hilft dabei, jeden Teilnehmer bis zum Ende des Tages in die Lage zu verset-

zen, alltägliche Abläufe selbstständig auch im neuen System zu bewältigen.

Durchführung von Tests und Produktivstart

In den darauffolgenden Wochen gilt es, alle Abläufe, Schnittstellen und übernommenen Daten so intensiv wie möglich auf ihre Richtigkeit und Funktionsfähigkeit zu testen. Dabei festgestellte Fehlfunktionen müssen in Zusammenarbeit mit dem Anbieter direkt korrigiert werden. Andere Feinheiten, die für den Produktivstart des Systems nicht zwingend notwendig sind, lassen sich dagegen auch nach dem Go-live anpassen. Der Produktivstart wird zwar in den seltensten Fällen ohne Reibungspunkte ablaufen können, dennoch ist die Testphase für ein erfolgreiches Gelingen des Einführungsprojekts essenziell wichtig. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der Testphase kann schließlich ein finaler Produktivstarttermin festgelegt werden. Dabei spielen einige Faktoren eine Rolle:

- Können alle regelmäßig auftretenden Prozesse mit dem neuen System abgedeckt werden?
- Sind alle notwendigen Schnittstellen einsatzbereit?
- Haben alle Anwender ausreichende Kenntnisse über die Bereiche der Software, mit welchen sie tagtäglich arbeiten sollen?
- Sind alle Key User zum Zeitpunkt des Produktivstarts geschult und verfügbar?
- Kann unmittelbar vor dem Produktivstarttermin eine Inventur durchgeführt werden?

Können diese Fragen mit 'ja' beantwortet werden, so steht einer Abnahme des Systems nichts entgegen. Ein ERP-Einführungsprojekt ist mit dem Tag des Produktivstarts keineswegs beendet. Die Betreuung durch den Softwareanbieter gestattet eine fortlaufende Feinabstimmung, Vereinfachung und Weiterentwicklung der Pro-

zesse. Allerdings wird dies erst mit einer gewissen Praxiserfahrung möglich. Denn in der Regel lassen sich im Laufe der Zeit mehr und mehr ineffiziente, über die Jahre gewachsene Strukturen identifizieren, die sich mit Software recht leicht verbessern lassen.

Förderung der Mitarbeiterakzeptanz

Ein Teil der Mitarbeiter begegnet einer großen Umstellung in ihrem gewohnten Alltag mit Skepsis und Ablehnung. Hier sollte die Unternehmensführung frühzeitig gegensteuern und Aufklärungs- sowie Motivationsarbeit betreiben. Das können die Berater des ERP-Anbieters in dieser Form nicht leisten. Motivierte Mitarbeiter sind eher bereit, sich mit der Bedienung und den Funktionen der neuen Software zu befassen. Ihre Akzeptanz und Mitwirkung bei der Veränderung vertrauter Prozesse sowie die feste Überzeugung und Rückendeckung der Führungsebene sind wichtige Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche ERP-Einführung. Die Auswahl und Implementierung einer neuen Unternehmenssoftware ist nicht zu unterschätzen. Sie erfordert insbesondere im Mittelstand, welcher häufig mit knappen IT-Budgets und überschaubaren EDV-Abteilungen ausgestattet ist, systematisches Vorgehen und einen starken Willen zur Veränderung bestehender Systemlandschaft. ■

www.caniaserp.de



Autoren

Anna Seel ist PR-Managerin und Pressesprecherin bei der Industrial Application Software GmbH, Nicolas Ziegler ist dort ERP-Consultant.