

Erfolgreiche ERP-Einführung – wie macht man das?

Die Einführung eines ERP-Systems stellt hohe Anforderungen an die Projektorganisation eines Unternehmens. Trotz vorhandener Projekterfahrung werden wichtige Aspekte einer ERP-Einführung oft vernachlässigt oder unterschätzt – mit fatalen Folgen. *Roman Mühleisen*



Bei der Definition des Projektteams und des Projektleiters zur Einführung eines ERP-Systems zeigt sich oft, dass die Ansprüche an die Mitglieder des Projektteams unterschätzt werden. Es ist deshalb unerlässlich, dass die Geschäftsleitung auch den zeitlichen Aufwand klar einplant und das Projekt gegenüber den Vorgesetzten sowie den Mitarbeitenden entsprechend priorisiert. Vor allem der Projektleiter ist während des Projekts, je nach Umfang und Zeitrahmen der Einführung, oft bis zu 100 Prozent durch Projektaktivitäten ausgelastet.

Bei der Organisation des Projektteams ist darauf zu achten, dass alle Bereiche des Unternehmens entsprechend vertreten sind. Bei einem Projekt dieser Gröszenordnung ist es entscheidend, dass die Projektleitung aus der Geschäftsführung stammt oder dieser direkt unterstellt ist. Bereits zu Beginn des Projektes sollten Key User definiert werden, die optimalerweise nicht nur während der Einführung, sondern auch nach dem Going-Life als Ansprechpersonen in ihrem Arbeitsbereich zuständig sind.

Dies sind die wichtigsten Phasen:

Projektplan

Die Projektplanung sollte gemeinsam mit dem Anbieter definiert werden. Dabei ist die durch den Projektverlauf erwartete Belastung pro Projektphase mit den saisonalen Schwankungen des Tagesgeschäfts abzugleichen. Allzu oft fehlt dieser Abgleich, und intensivere Projektphasen werden parallel zu bekannten saisonalen Belastungsspitzen durch das Tagesgeschäft terminiert. Auch sollten die Ferienzeiten in die Planung einbezogen werden, falls für die Projektmitarbeitenden kein Ferienstopp definiert wird.

Konzeptphase

In der Analyse durch den Anbieter soll dieser einen möglichst tiefen Einblick in die in-

ternen Abläufe erhalten. Dabei empfiehlt es sich, diese nicht nur theoretisch aufzunehmen, sondern auch bei einem begleiteten Betriebsrundgang durchzuspielen.

Die Ergebnisse der Analyse müssen durch den Anbieter in einem Dokument zusammengestellt werden, das durch die Projektbeteiligten verifiziert wird. Es ist sicherzustellen, dass der Anbieter die Arbeitsweise des Kunden verstanden hat, denn je später im Projektverlauf Missverständnisse erkannt werden, umso kritischer gestaltet sich deren Behebung und somit die Einhaltung der Termin- und Kostenziele des Projekts. Hauptsächlich bei komplexen Funktionen und Abläufen, bei denen die Abbildung im System für den Kunden theoretisch nicht ersichtlich ist, ist eine Umsetzung als Pilot sinnvoll.

Anpassungen

Es zeigt sich, dass während der Einführung oft vorschnell Softwareanpassungen durchgeführt werden. Dies resultiert einerseits daraus, dass durch den Anwender über die Jahre eingespielte Abläufe und Funktionen des abzulösenden Systems analog im neuen ERP erwartet werden. Andererseits ist die Sichtweise der Anbieter oft sehr IT-lastig und die Lösung von Problemstellungen wird entsprechend vorrangig über eine Systemanpassung angegangen.

Alle geforderten Softwareanpassungen sollten somit vor deren Freigabe im Projektteam besprochen und auf mögliche Alternativen geprüft werden. Die Umsetzung von nicht kritischen oder fraglichen Anpassungen sollte möglichst auf eine Phase nach dem Going-Life terminiert werden. Oft zeigt sich bei der Arbeit mit einem neuen ERP-System, dass eine Anpassung aufgrund neuer Möglichkeiten und einer anderen Arbeitsweise nicht mehr notwendig ist. Ziel muss es grundsätzlich sein, ein optimales Verhältnis an organisatorischen und

systemtechnischen Anpassungen zu erreichen.

Schulung

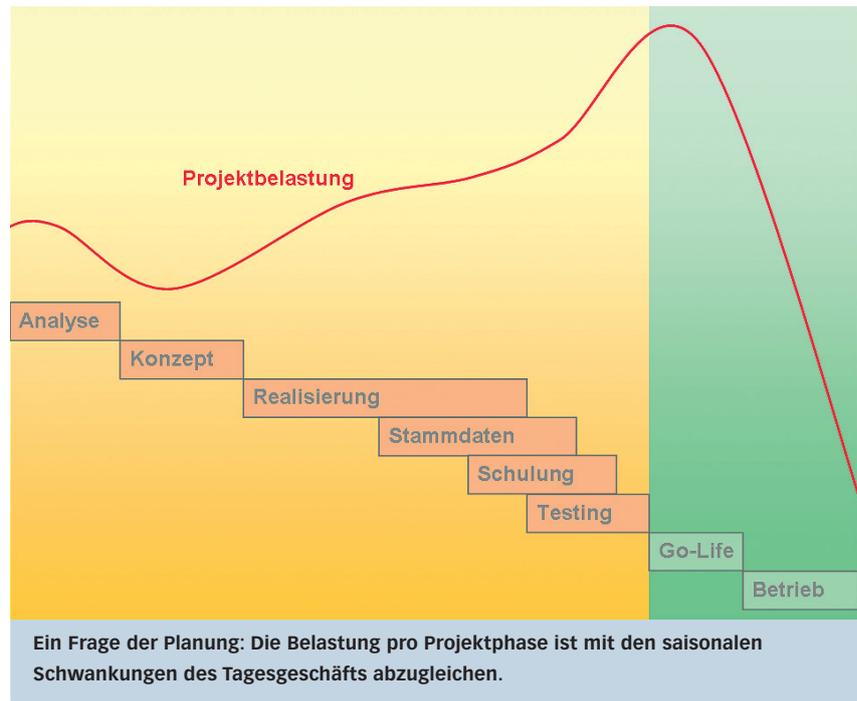
Durch die Anbieter werden meist mehrere Schulungskonzepte angeboten. Diese reichen von der reinen «on the job»-Schulung der Key User bis zur Schulung aller Mitarbeitenden durch den Anbieter. Sehr bewährt hat sich in den von uns begleiteten Projekten eine Mischform aus einer vertieften Schulung der Key User und einer Basisschulung der Anwender. Anschliessend werden die Anwender durch die Key User in den spezifischen Bereichen vertieft geschult. Wichtig ist, dass keine Schulungen ohne Unterlagen durchgeführt werden. Bei der Schulung der Anwender sollen firmenspezifische Unterlagen zuvor durch die Key User erstellt werden, was zugleich das Know-how der Key User fördert.

Kostenkontrolle

Die laufende Kontrolle der Kosteneinhaltung durch den Kunden ist ein wichtiger Bestandteil des Projekt-Controllings. Oftmals wird dies in Projekten vernachlässigt und Kostenüberschreitungen werden zu spät und erst bei einer entsprechend hohen Abweichung erkannt. Dies kann bis zur Klärung der Kostenübernahme zu einer Projektunterbrechung oder gar einem Abbruch des Projektes führen. Periodische Sitzungen des Lenkungsausschusses sollten jeweils Mitte Monat terminiert werden, da zu diesem Zeitpunkt die Rechnung des Vormonats vorliegt und auf Kosteneinhaltung überprüft werden kann. Um mögliche Streitigkeiten hinsichtlich der Kostenübernahme vorzubeugen, ist eine klare Regelung vor Projektbeginn unumgänglich. So sollte vereinbart werden, dass alle vom vertraglich definierten Leistungsumfang abweichenden Aufwände durch den Anbieter als Change Request angeboten und erst nach schriftlicher Zustimmung des Kunden zur Umsetzung freigegeben und zu leisten sind.

Testing

Das gesamtheitliche Testing vor dem Go-Life wird von einem Grossteil der Anbieter noch immer unterschätzt. Je höher der Anteil an kundenspezifischen Anpassungen und Schnittstellen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass beim Zusammenspiel aller Module Probleme entstehen. Ein frühzeitiges, modulübergreifendes Testing vor dem Go-Life ist aus unserer Sicht unerlässlich. Das Testing sollte durch den Kunden durch-



geführt oder zumindest durchgängig begleitet werden. Die durchzuführenden Prozesse sowie die für das Testing benötigten Stammdaten und die erwarteten Testergebnisse sind zuvor in einem entsprechenden Testdokument zu definieren.

Going-Life

Für das Going-Life empfiehlt es sich, gemeinsam mit dem Anbieter einen detaillierten Migrationsplan zu erstellen. Dabei sind die Anwesenheit vor Ort sowie die telefonische Verfügbarkeit des Anbieters über mindestens zwei Wochen nach dem Going-Life zu definieren. Alle ab dem operativen Start auftretenden Probleme sollen in einer Mängeliste erfasst werden. Bei deren Erfassung sind diese zu terminieren und zu priorisieren. Während der ersten Wochen nach dem Going-Life empfiehlt es sich, kritische Fehlermeldungen direkt dem anbieterseitigen Projektleiter zu melden, da dieser das grösste Know-how aus der Einführung besitzt. Falls ein Wartungsvertrag mit dem Anbieter besteht, sind Fehler allerdings baldmöglichst dem Support des Anbieters zu melden, da deren Behebung meist in der Wartungspauschale enthalten ist und somit keine zusätzlichen Projektkosten anfallen.

Abnahme

Neben den ersten Wochen nach dem Going-Life treten oftmals auch beim ersten Monatsabschluss Fehler auf. Eine Systemabnahme sollte somit erst nach etwa drei Monaten

erfolgen. Es empfiehlt sich zudem, bereits in den Vertragsdokumenten eine letzte Teilzahlung von rund 10 Prozent der Lizenzkosten auf den Zeitpunkt der erfolgreichen Abnahme zu definieren.

Eine gut strukturierte, vorausschauende ERP-Einführung sowie ein konstantes Controlling unterstützen nicht nur die Termin- und Kosteneinhaltung, sondern gewährleisten auch eine rasche Rückkehr zum Tagesgeschäft nach dem Going-Life. ■