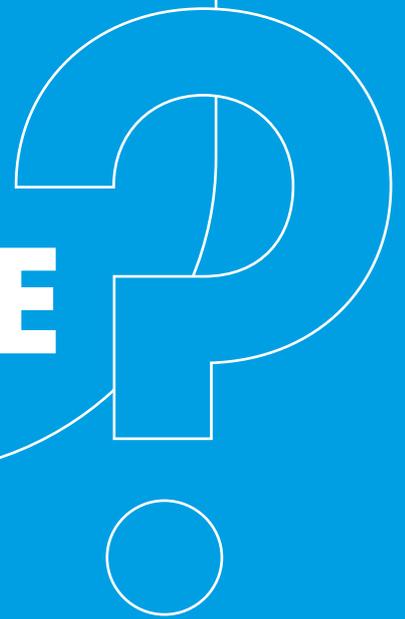


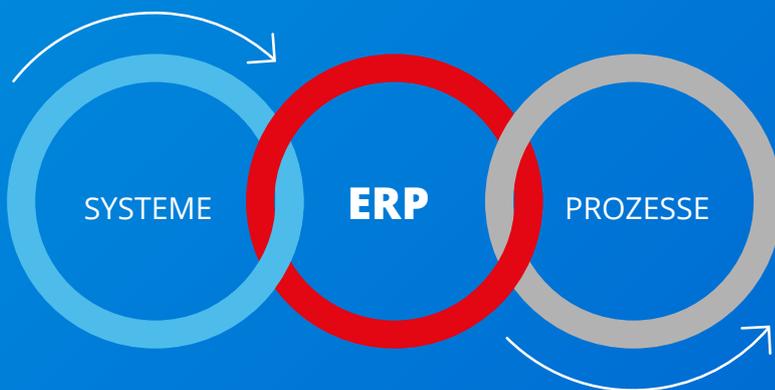
**WARUM
SCHEITERN
ERP-PROJEKTE**



Die größten Herausforderungen
bei ERP-Einführungen

INTRO

Permanenter Wettbewerbsdruck, länger werdende Wertschöpfungsketten, zunehmende Komplexität und wirtschaftliche Unsicherheit sind Digitalisierungstreiber. Unternehmen wollen sich gegen Wandel und Krisen immunisieren, indem sie sich konsequent digital aufstellen. Viele haben erkannt, dass es einer **verstärkten Resilienz und Flexibilität** bedarf, um schnell auf die hohe Marktdynamik und veränderte Geschäftsprozessanforderungen reagieren zu können.



ERP-Systeme spielen im Rahmen der digitalen Transformation eine wichtige Rolle: als **zentrale Datendrehscheibe** verbinden sie verschiedene Systeme und Prozesse in Unternehmen. Die Integration, d.h. die Verknüpfung von Daten, Systemen, Programmen, Geräten oder Netzwerken ist deshalb ein wesentlicher Aspekt der Digitalisierung.

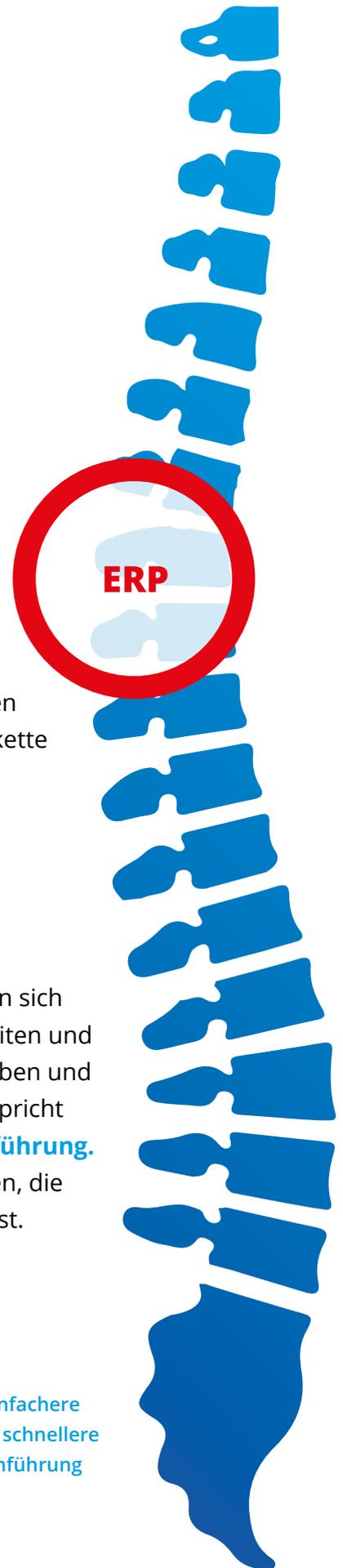
Aus operativer Sicht stellt die **Verbesserung von Geschäftsprozessen** in vielerlei Hinsicht den wohl größten Anreiz für eine ERP-Einführung dar. Typische Initiatoren sind hohe Kosten, zu langsame Prozessdurchlaufzeiten, fehlende Transparenz sowie erhebliche Fehlerraten, die durch suboptimale Prozessabläufe entstehen. System- und Medienbrüche führen zudem zu intransparenten Daten, wodurch Entscheidungen erschwert werden.

ERP:

DAS RÜCKGRAT EINES UNTERNEHMENS

Aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutung, ihrer Komplexität und ihrem abteilungsübergreifenden Charakter nehmen ERP-Systeme eine besondere Stellung in Unternehmen ein. Dies wirkt sich auch auf die Implementierung aus. Enterprise Resource Planning (ERP) Software gilt als Rückgrat in der IT-Landschaft vieler Unternehmen. Neben der Unterstützung von internen Unternehmensprozessen, können mittels einer modernen ERP-Lösung auch Lieferanten und Kunden in die Wertschöpfungskette eines Unternehmens eingebunden werden.

Obgleich ERP-Systeme heute sowohl in großen als auch kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) verbreitet sind, **stellt die Einführung viele vor ökonomische, technische und organisatorische Herausforderungen**. Während kleine und mittelständische Unternehmen die Einführung oft scheuten, bieten sich heute mit Bereitstellungsmodellen wie Cloud-ERP neue Möglichkeiten und Chancen: die Verlagerungen von administrativem Aufwand, Aufgaben und Wartungsarbeiten von Kunden- hin zur Anbieterseite. Zudem verspricht die gehostete Cloud-Lösung eine **einfachere und schnellere Einführung**. Unternehmen können damit auf eine IT-Infrastruktur zurückgreifen, die sich parallel zur Geschäftsentwicklung anpassen und skalieren lässt.



WARUM GERATEN ERP-PROJEKTE IN SCHIEFLAGE?

ERP-Projekte sind immer mit einem gewissen Risiko behaftet: Sie erfordern von allen Beteiligten Akzeptanz und Offenheit gegenüber Veränderungen hinsichtlich Strukturen und Prozessen. Damit die Implementierung des neuen ERP-Systems erfolgreich vonstattengeht, ist Fingerspitzengefühl in der Kommunikation ebenso erforderlich wie **fundierte Kenntnisse** über etwaige Stolpersteine. Denn: Gescheiterte ERP-Projekte kosten Geld, Zeit und Nerven. **Zahlreiche IT-Projekte gehen über den geplanten Budget- und Zeitrahmen hinaus oder scheitern ganz.** Kritische Erfolgsfaktoren sollen Unternehmen helfen, Einführungsprojekte erfolgreich zu gestalten, um ihre Projektziele zu erreichen.

Kommunikative Missverständnisse, unklare Zielsetzungen, mangelnde Prozessanalysen oder Schwächen in der Planung und Dokumentation. Jede Phase eines Einführungsprojekts ist fehleranfällig und bedarf einer exakten Abstimmung bereits vor dem Projektstart und selbstverständlich während der laufenden Implementierung. Doch nicht nur abgebrochene IT-Projekte verschlingen Unsummen, sondern auch ERP-Systeme, die nicht den erwarteten Nutzen bringen, deren volles Potenzial nicht ausgeschöpft wird.

AKZEPTANZ
UND
OFFENHEIT



von allen Beteiligten

6

HÜRDEN & HERAUSFORDERUNGEN

In unserem Whitepaper gehen wir den sechs größten Hürden und Herausforderungen bei der Einführung von ERP-Systemen auf den Grund und geben Ihnen hilfreiche Tipps, wie Sie diese effektiv meistern.



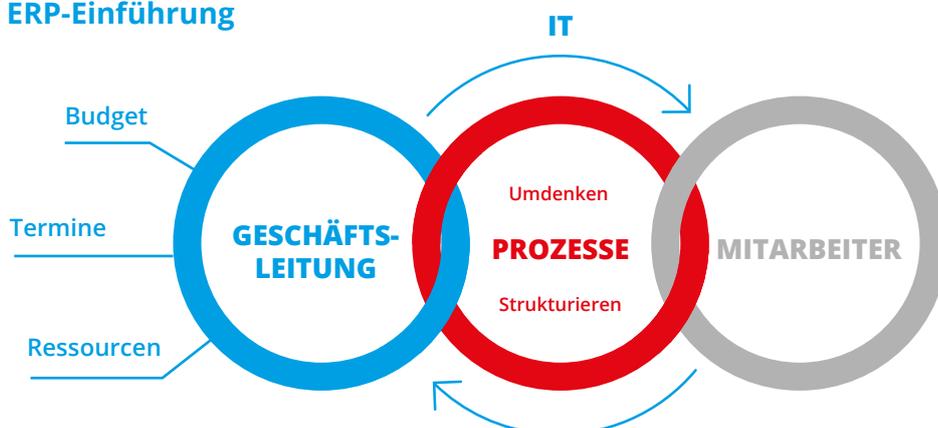
ERP-EINFÜHRUNGEN SIND KEINE REIN TECHNISCHEN PROJEKTE

Da ERP-Systeme oft als reine IT-Lösungen betrachtet werden, wird die Verantwortung für die Einführung gerne der IT-Abteilung übertragen. Auch wenn ein ERP-System an sich ein Softwarepaket darstellt, sollten sich Unternehmen bewusst machen, dass eine ERP-Einführung neben den technischen Neuerungen ein **organisatorisches Umdenken** mit sich bringt. Der weitreichende Funktionsumfang sowie die Geschäftsprozessorientierung von ERP-Systemen führen mitunter zu erheblichen Auswirkungen auf die Ablauforganisation eines Unternehmens.

Prozesse werden auf den Prüfstand gestellt, neu definiert und in unterschiedlichem Ausmaß angepasst, verändert und optimiert. Daher ist es für eine erfolgreiche Einführung entscheidend, dass die Geschäftsleitung die Verantwortung übernimmt: für Budget, Termine und Ressourcen sowie die Reorganisation der Geschäftsprozesse. Eine ERP-Transformation greift tief in die Prozessorganisation eines Unternehmens ein und wirkt sich dadurch auf die Anwender aus.

Transportiert das Management den **Nutzen und Mehrwert des neuen Systems** überzeugend, schafft es die notwendige Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Daher gilt es, alle relevanten Bereiche und Verantwortlichen frühzeitig einzubinden. Die IT sollte im Rahmen von ERP-Projekten eine unterstützende und ggf. koordinierende Rolle einnehmen. Sie stellt unter Umständen die technische Machbarkeit und den Abgleich mit der unternehmensinternen Infrastruktur sicher.

ERP-Einführung





UNKLARE ZIELSETZUNGEN

Der Autor Simon Sinek¹ fordert dazu auf, immer erst nach dem Warum zu fragen. Denn: die **Motivation ist ausschlaggebend** für den Erfolg. Globalen Zielsetzungen wie Prozessoptimierungen, Kostensenkungen, mehr Flexibilität und Transparenz gilt es auf den Grund zu gehen und sich mit dem Wie auseinanderzusetzen. Wie gestalte ich als Unternehmen Prozesse effizient, transparent und gesetzeskonform? Wie gelingt es, vor- und nachgelagerte Prozesse so zu optimieren, dass alle Abläufe nahtlos ineinandergreifen und für eine optimale Auslastung gesorgt ist? Hinzu kommen Anforderungen und **ERP-Ziele aus einzelnen Unternehmensbereichen** wie der Finanzbuchhaltung, Warenwirtschaft, Produktion und Logistik. Nicht zuletzt geht es auch um **funktionale Ziele** wie etwa ein revisions sicheres Dokumentenmanagement oder eine rechtskonforme Rückverfolgung.

Ziele spielen eine zentrale Rolle für den Erfolg des Projekts, da sie **Klarheit und Struktur** bringen. Durch die Definition der Ziele im Kontext von **betriebspezifischen Faktoren** klären sich notwendige Abläufe und erforderliche Datenflüsse. Leider zeigt die Praxis, dass diese Vorarbeit häufig zu kurz kommt. Wenn jedoch zum Zeitpunkt der Einführung Prozesse nicht ausreichend analysiert und angepasst sowie wesentliche Fragen im Hinblick auf organisatorische Veränderungen nicht hinreichend geklärt wurden, wird sich das Projekt sehr wahrscheinlich in die Länge ziehen.



DAS RESULTAT: kostenintensive Änderungswünsche und Nachbesserungen während des Projekts. Es lohnt sich daher, im Vorfeld einer Einführung Klarheit über die Ziele zu gewinnen; nur so kann das ERP-Projekt angemessen positioniert und der richtige Rahmen innerhalb eines bestimmten Budgets gesetzt werden.

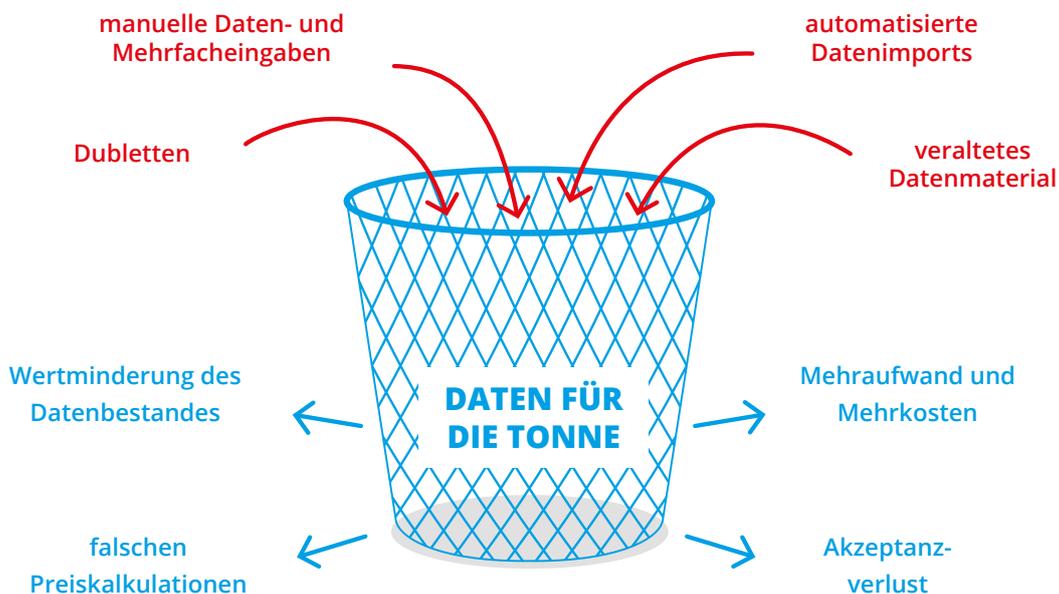
HERAUS- FORDERUNG 3

MANGELNDE PROZESS- UND DATENANALYSE

Eine fundierte Prozess- und Datenanalyse bildet die Grundvoraussetzung, um eine Verbesserung des Status Quo zu erreichen. Die **Optimierung von Geschäftsprozessen** steht an erster Stelle, wenn es um die Ziele einer ERP-Einführung geht. Werden die Qualität der Daten, der Datenstrukturen und -flüsse nicht im Detail analysiert und Prozesse nicht kritisch durchleuchtet, führt dies zwangsläufig zu denselben alten Abläufen in einem neuen System („Garbage in, Garbage out“).

Zahlreiche Fehlerquellen wie manuelle Daten- und Mehrfacheingaben, Dubletten, automatisierte Datenimports oder schlicht veraltetes Datenmaterial führen zu einer Wertminderung des Datenbestandes, zu Mehraufwand und Mehrkosten, falschen Preiskalkulationen oder gar zu Akzeptanzverlust auf Kundenseite. Es ist daher essenziell, das gesamte Stammdaten-Management vor der Einführung eines neuen ERP-Systems genau unter die Lupe zu nehmen und auf problematische Ineffizienzen hin zu überprüfen.

Fehlerquellen





MANGELNDE PROZESS- UND DATENANALYSE

Die **Datenqualität ist ein kritischer Erfolgsfaktor** bei der ERP-Einführung. Insbesondere bei der Datenmigration im Rahmen einer ERP-Einführung sollten Unternehmen möglichst früh mit der Überprüfung und Verbesserung des Datenbestandes beginnen. Doch auch nach der Datenmigration spielt die Datenqualität eine große Rolle, denn: zu den Zielen einer ERP-Einführung zählen neben der Prozessoptimierung die **Verbesserung der Informationsqualität** durch einen schnelleren Zugriff auf relevante Daten. Können diese Forderungen aufgrund mangelnder Datenqualität und Prozessanalyse nicht eingehalten werden, sinkt die Akzeptanz der Anwender – und der Nutzen der Systems.

Im Vordergrund der Stammdatenanalyse stehen Fragen wie:

Welche Daten werden in welcher Form benötigt?

In welchem Kontext stehen die Daten zueinander?

Woher kommen sie?

Wie sind sie aufbereitet?



Durch eine fundierte Analyse werden Optimierungspotenziale aufgedeckt, die eine Blaupause für das Lastenheft bilden. Das Lastenheft wiederum hilft Ihnen, Anforderungen strukturiert abzubilden.



EXTERNE BERATUNGSFIRMEN

Die Evaluationsphase ist eine besonders kritische Phase:

Wo liegen die Unterschiede der einzelnen ERP-Systeme?

Welche Anforderungen und Kernprozesse muss das System zwingend abbilden?

Wie flexibel und anpassungsfähig soll die Software sein?

Über diese und andere Fragen muss die Geschäftsleitung im Vorfeld der Anbieterauswahl Klarheit gewinnen. Das erfordert Prozessverständnis, technologisches Know-how, Zeit und Weitblick.

Diesen Fragen lösungsorientiert zu begegnen, ist eine der Kernaufgaben von externen ERP-Beratern. Kein Wunder, dass Unternehmen dafür gerne Beratungsfirmen engagieren. Doch: hat ein Außenstehender überhaupt das erforderliche tiefere Verständnis für die unternehmensinternen Anforderungen, den Blick für wichtige Details und die erforderliche Weitsicht?

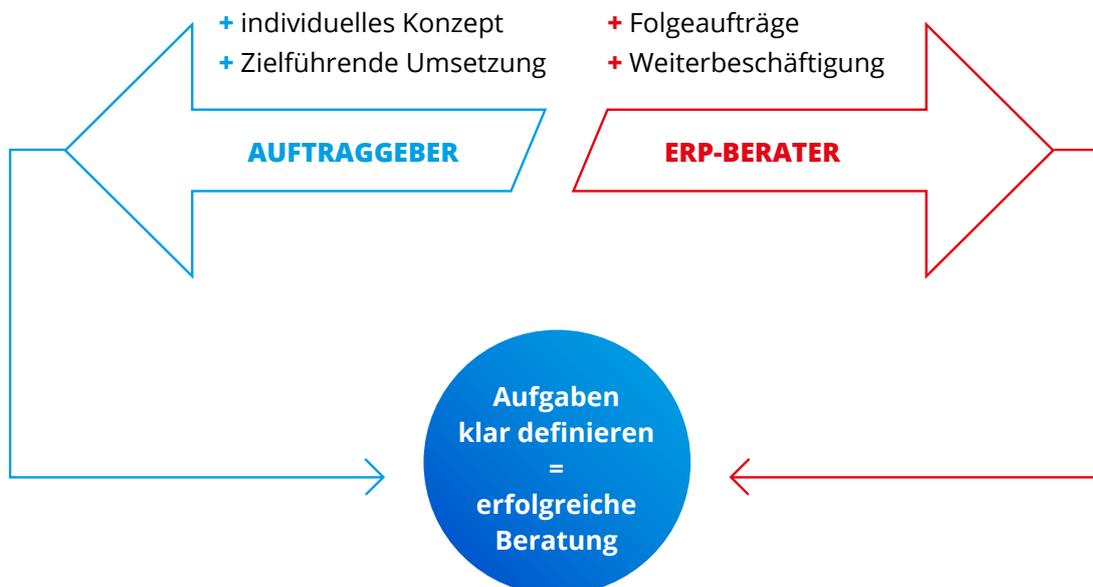
Die Praxis zeigt: Eine gesunde Skepsis ist angebracht, schließlich verfolgen ERP-Berater als Dienstleister eigene wirtschaftliche Interessen.



EXTERNE BERATUNGSFIRMEN

Der **Interessenskonflikt zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer** ist vorprogrammiert: Beide arbeiten auf ihre Art gewinnmaximierend. Während der Auftraggeber ein individuell abgestimmtes Konzept mitsamt Umsetzung erwartet, zielt der Auftragnehmer auf ein Konzept, das ihm Folgeaufträge ermöglicht. Davon abgesehen, kennen externe Berater das Unternehmen und die Branche selten in allen relevanten Aspekten und Anforderungen. Auf der anderen Seite wären viele ERP-Projekte ohne Berater nicht realisierbar. **Entscheidend für eine erfolgreiche Beratung ist ein klar skizziertes Einsatzgebiet**, wie etwa die Analyse und Standardisierung der aktuellen Geschäftsprozesse, die Ausarbeitung eines Lastenhefts oder die Eingrenzung der infrage kommenden ERP-Anbieter.

Unternehmen, die auf der Suche nach einem passenden ERP-System für ihre Branche und ihre Bedürfnisse sind, tun gut daran, sich einen ersten Marktüberblick selbst zu verschaffen. Einen guten Querschnitt bieten diverse **unabhängige ERP-Plattformen**: hier finden Unternehmen zahlreiche Anbieter, die sie nach Branche, Unternehmensgröße, Funktionalitäten und anderen Kriterien filtern können. Empfehlungen aus dem Unternehmensnetzwerk können oft hilfreich bei der Suche nach der richtigen Software sein.

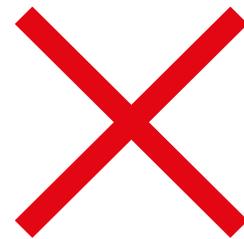


HERAUS- FORDERUNG **5** **SILO- DENKEN**

Veränderungen führen nicht selten zu Konflikten innerhalb eines Unternehmens. Das liegt unter anderem daran, dass jede Abteilung nach ihren Prioritäten handelt, eigene Abläufe installiert hat, die nach außen gerne verteidigt werden. Der größte Feind von Innovationen sind starre Strukturen und ein festgefahreneres Mindset. **Aussagen wie „das haben wir schon immer so gemacht“ blockieren Neuerungen.** Ein sogenanntes Silodenken erweist sich bei der Einführung eines ERP-Systems als hinderlich – denn die Sorgen und Ängste sowie die „Abschottung“ der Abteilungen können das Projekt erheblich verzögern und die Kosten erhöhen. Deshalb gilt es, die Silos aufzubrechen. Dies gelingt Ihnen durch eine offene Kommunikation: Beziehen Sie Mitarbeiter in wichtige Entscheidungsprozesse mit ein und bauen Sie auf Transparenz.

Aussagen wie:

„DAS HABEN
WIR SCHON IMMER
SO GEMACHT“



**BLOCKIEREN
NEUERUNGEN**

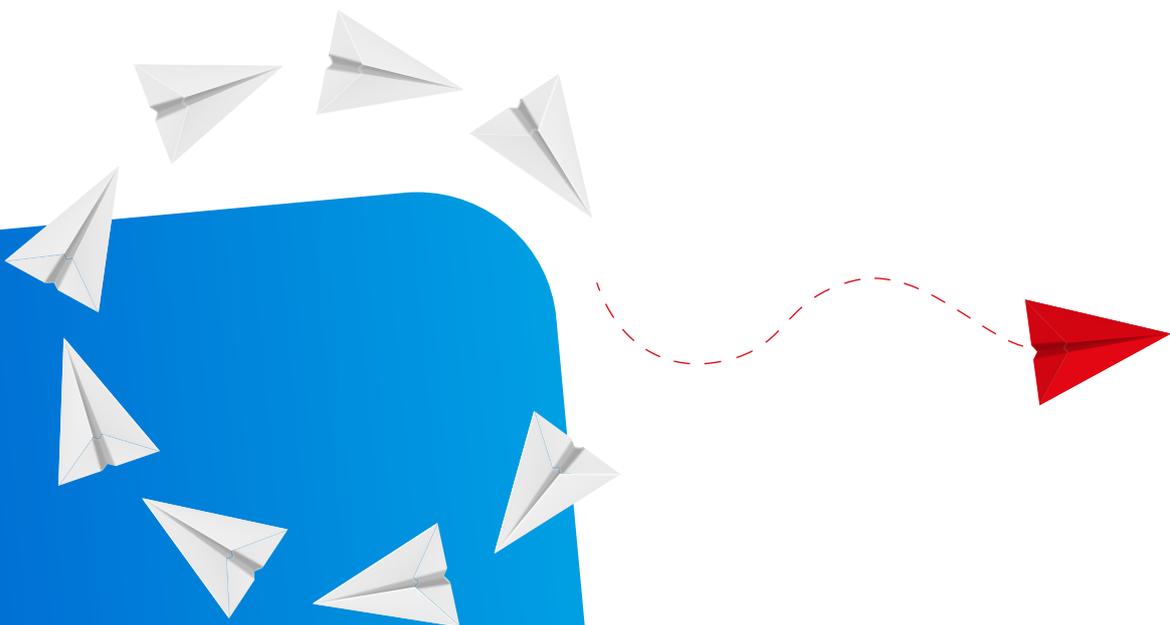


FEHLENDES CHANGE- MANAGEMENT

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einem adäquaten **Change-Management**. Anwender haben sich an gewisse Abläufe gewöhnt und hegen den nachvollziehbaren Wunsch, diese in einem neuen ERP-System wiederzufinden. Doch mit der Entwicklung eines Unternehmens wächst naturgemäß auch die Komplexität von Prozessen und Strukturen. Eine ERP-Einführung bietet daher die einmalige Gelegenheit, **Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und die Komplexität zu reduzieren**. Das neue ERP-System kann dann auf Basis optimierter Prozesse eingeführt werden.

Eine (Neu-)Einführung verursacht immer organisatorische Veränderungen für die Mitarbeitenden. Entsprechend müssen diese darauf vorbereitet werden. Mit einer offenen, **klaren Kommunikation** kann das Management motivieren und dem Widerstand seitens der Mitarbeitenden entgegenwirken. Je mehr die Beteiligten miteinbezogen werden, desto besser identifizieren sie sich mit dem Projekt und dem künftigen ERP-System.

Der Umbau der ERP-Umgebung hat zudem **weitreichende Auswirkungen auf Abläufe**, das Kunden- und Datenmanagement sowie die technologischen Rahmenbedingungen. Damit die Implementierung des ERP-Systems von Erfolg gekrönt ist, sollten diese Effekte im Rahmen des Change-Managements berücksichtigt werden.



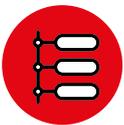
TIPPS,

UM HERAUSFORDERUNGEN ZU MEISTERN UND RISIKEN ZU MINIMIEREN



KLARE KOMMUNIKATION

Sprechen Sie offen – und zwar von Anfang an. Legen Sie Transparenz an den Tag und erklären Sie Ihren Mitarbeitern, welche Vorteile das neue ERP-System mit sich bringt. Dadurch treten Sie Ängsten oder Bedenken entgegen und gewinnen das Vertrauen aller beteiligten Parteien.



PLANUNG

Erstellen Sie einen realistischen Zeitplan und behalten Sie diesen im Blick. Planen Sie unbedingt genügend Reserven ein – denn die Einführung eines ERP-Systems unterliegt einer Dynamik, auf die es stets schnell und angemessen zu reagieren gilt.



AUFGABENVERTEILUNG

Teilen Sie Ihren Mitarbeitern klare Aufgabenbereiche und Kompetenzen zu. Sowohl Projektverantwortliche als auch Entscheider sollten sich ihrer Rolle vollends bewusst sein, damit sie das Projekt entsprechend vorantreiben können.



DOKUMENTATION

Nehmen Sie sich Zeit, um die gesamten Prozesse des ERP-Projekts gründlich zu dokumentieren. Diese Informationen können Sie jederzeit für Entscheidungsvorlagen oder allfällige Änderungen hinzuziehen.

TIPPS,

UM HERAUSFORDERUNGEN ZU MEISTERN UND RISIKEN ZU MINIMIEREN



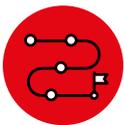
PROOF OF CONCEPT

Prüfen Sie Ihr erarbeitetes ERP-Konzept auf Herz und Nieren. Seien Sie dabei besonders kritisch – so schaffen Sie eine solide Basis für die weitere Arbeit und identifizieren Chancen sowie Risiken in der Umsetzung frühzeitig.



LÖSUNGSORIENTIERT BLEIBEN

Geben Sie nicht der Software die Schuld, wenn ein Projekt aus dem Ruder läuft. Fokussieren Sie sich vielmehr darauf, das Zusammenspiel aller Akteure zu optimieren.



METHODIK

Geben Sie zu Ihrem Vorhaben passende Projektmethoden vor. Diese sollten unter anderem klare Prozesse und Verantwortlichkeiten enthalten.



KOMMUNIKATION BEI EXTERNER UNTERSTÜTZUNG

Sprechen Sie die Sprache Ihres Gegenübers. Es ist immer möglich, dass es unterschiedliche Begriffswelten gibt – und etwaige Missverständnisse können durch den Austausch auf Augenhöhe ausgeräumt werden.

FAZIT:

ERFOLG HAT METHODE

Die Einführung eines ERP-Systems zeigt sich als komplexes Projekt mit vielen Abhängigkeiten und ist das Werk mehrerer Beteiligten:

Berater, Projektverantwortliche und Key-User in den Abteilungen. Damit alle Hand in Hand arbeiten, Zeit- und Budgetpläne eingehalten werden braucht es die Überzeugung und Akzeptanz aller für die Transformation. Nur durch vereinte Kräfte, genaue Zielsetzungen und klare Kommunikation wird sich der Projekterfolg einstellen.

Betrachten Sie eine ERP-Einführung ganzheitlich und nicht als bloßes technisches Projekt.

Wenn Sie zudem auf Teamwork, Transparenz sowie eine solide Zeit- und Kostenplanung setzen, umgehen Sie mögliche Hürden und führen das Projekt nachhaltig zum Erfolg.





DONTENWILL AG

AUF ZUKUNFT PROGRAMMIERT

Wir von der Dontenwill AG unterstützen mittelständische Unternehmen seit über 35 Jahren bei der durchdachten Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse. Wir wissen, worauf es in den verschiedenen Branchen ankommt: Zahlreiche Unternehmen vertrauen unserer professionellen Beratung sowie unserer investitionssicheren, kundenorientierten ERP-Lösung business express. Dontenwill entwickelt und programmiert alle Module inhouse. Anwender erhalten eine vollintegrierte Komplettlösung, die an spezifische Anforderungen und Geschäftsprozesse angepasst werden kann.

Sie haben Fragen? Kontaktieren Sie uns!



www.dontenwill.de



kontakt@dontenwill.de



+49 89 / 23 11 48 -35

Für mehr Information und Inspiration:

Folgen Sie uns auf LinkedIn

