



Foto: Fotolia

Einführen eines neuen ERP Systems

## Optimale Zusammenarbeit aus Sicht des ERP-Anbieters

Wer kennt die Problematik nicht? Man möchte ein neues ERP-System einführen und stößt als Anwender immer wieder auf Hindernisse. Doch auch aus Sicht des Anbieters gilt es diese zu überwinden – und das zu beiderseitiger Zufriedenheit, denn der Kunde soll langfristig mit dem neuen ERP-System erfolgreich arbeiten und seine Geschäftsabläufe vereinfachen und nicht verkomplizieren.

**UM DIE** Problematik der Einführung eines neuen ERPs einmal aus Anbietersicht darzustellen, haben wir einige wichtige Punkte zusammengestellt, die auch den Anwendern helfen sollen, Komplikationen im Vorfeld einfach zu klären und Missverständnisse während des ganzen Projektes zu vermeiden. Auch wenn ein detailliertes Pflichten- und Lastenheft geführt wird, so gibt es doch Punkte, die von Anwenderseite noch nicht komplett durchdacht waren und im Laufe der ERP-Einführung besprochen und angepasst werden müssen.

Eine offene Kommunikation ist hier besonders wichtig.

### Risiken bei Einführung einer ERP Software

Die Neueinführung einer ERP-Software in einem KMU-Unternehmen stellt immer ein großes Projekt dar und bindet auf Kundenseite Ressourcen in einem hohen Maße. Daher ist es unbedingt erforderlich, dass ERP-Einführungsprojekte erfolgreich sind. Die Risiken dabei lassen sich in zwei große Gruppen einteilen: ERP-Software Auswahl und ERP-Software Einführung.

Dieser Beitrag betrachtet den zweiten Bereich, die Software-Einführung. Je nach Unternehmensgröße kann eine ERP-Einführung 5-18 Monate dauern. Die Einführung bindet personelle Ressourcen und führt zu entsprechenden Einführungskosten.

Die Betrachtung geschieht diesmal aus Implementierungssicht, d.h. dieser Beitrag versucht die Risiken einer ERP-Einführung aus Herstellersicht zu beleuchten. Der Artikel basiert auf den Erfahrungen aus über 100 erfolgreichen Softwareprojekten im Bereich ERP-Einführung.

Nehmen wir also an, ein mittelständisches Fertigungsunternehmen hat sich nach einem durchgeführten Evaluierungsprozess für eine ERP-Software entschieden und die Software ist installiert. Nach Verabschiedung eines gemeinsam abgestimmten Projektplans zur Einführung dieser Software erfolgt der Projektstart. Der Projektleiter des Softwareunternehmens beginnt seine Arbeit.

Welche Risiken können für das Fertigungsunternehmen entstehen?

Diese Risiken kann man in drei Hauptgruppen unterteilen:

1. Menschliche Risiken
2. Funktionale Risiken
3. Administrative Risiken

### Menschliche Risiken

In einer ERP-Projekteinführung treffen Menschen mit verschiedensten Kenntnissen aufeinander. Die Mitarbeiter des Fertigungsunternehmens kennen ihre Geschäftsprozesse, wie sie derzeit im Unternehmen abgebildet sind. Sie leben diese Prozesse Tag für Tag und wissen ganz genau, wie diese Prozesse optimiert werden können. Auf Seiten des Softwareherstellers kennt der Projektleiter idealerweise die Branche des Fertigungsunternehmens und hat aus vergleichbaren Projekten fundierte Projekterfahrung, die er in das neue Projekt mit einbringt. Er bringt gleichzeitig das Wissen über die einzuführende ERP-Software mit.

Diese zwei Seiten treffen jetzt im ERP-Einführungsprojekt aufeinander. Hier ist es sehr wichtig, dass die „menschliche Chemie“ passt. Beide Seiten sind offen für Vorschläge und beide Seiten wollen den Erfolg des Projekts. Gleichzeitig ist es unabdingbar, dass die Projektgruppe des Unternehmens die volle Unterstützung der Geschäftsführung besitzt. Nur so ist es möglich, kurzfristige Entscheidungen zu treffen.

Generell kommt es vor, dass die Ansprechpartner beim Kunden zu wenig Zeit haben, sich fortlaufend mit dem

ERP-Projekt zu beschäftigen. Die tägliche Arbeit muss nebenbei auch erledigt werden. Dadurch verschieben sich Termine und das Projekt geht nicht zügig voran.

Wenn sich Anwender überangen oder nicht wertgeschätzt fühlen, kann es dazu führen, dass sie ein Projekt blockieren. Teilweise blockieren ganze Abteilungen die Neueinführung und stehen nicht hinter dem neuen ERP, da diese im Vorfeld von der Geschäftsführung nicht mit ins Boot genommen wurden. Eine gemeinsame Zielsetzung innerhalb der Firma, die Einbeziehung aller Beteiligten und die Weitergabe von Informationen sind deshalb wichtig.

Bei langer Einführungsdauer kann es passieren, dass die Anwender die Lust auf Neues verlieren und die Motivation fehlt, sich in das neue ERP einzuarbeiten.

### Funktionale Risiken

Oft ist bei neuen Anwendern das Verständnis für Abläufe im ERP nicht gegeben. Sie müssen sich hier erst mit dem Thema beschäftigen.

Es ist kritisch, wenn individuelle Abläufe vom Anwender im Vorfeld nicht klar kommuniziert werden, da es für den Kunden selbst das Tagesgeschäft darstellt und er davon ausgeht, dass der ERP-Anbieter die genauen Abläufe bereits kennt. Dies trifft nicht immer zu. Es ist dann aufwändige Nachorganisation nötig, die Zeit und Kosten in Anspruch nimmt.

Notwendige Anpassungen und Erweiterungen werden erst bei Einführung des ERPs sichtbar, wodurch Zusatzkosten entstehen und der Zeitplan nicht haltbar ist.

Manche Kunden sind der Ansicht, dass Abläufe und Funktionen heute so im Standard verfügbar sein müssen, weil sie selbst die Funktionen benötigen. Der ERP-Anbieter sieht das aber nicht so. Dies führt zu Folgeproblemen bis hin zur Eskalation. Zielführende Besprechungen unter Berücksichtigung der Anbieterseite kommen hier teilweise zu kurz.

## Der Autor



Foto: cimdata software GmbH

Dipl.-Ing. Holger Looks, Geschäftsführer der cimdata software GmbH.

Schnittstellen zu Drittsystemen oder Systemanbindungen können eine Herausforderung sein, wenn diese dem ERP-Anbieter im Vorfeld nicht bekannt sind. Dies passiert oft und erfordert die Einbeziehung des Drittsystem-Herstellers. Auch hier muss die Vorgehensweise zur Systemanbindung genau abgesprochen und geklärt werden.

Sollte der ERP-Anbieter keine klare Kenntnis der Branche besitzen und nicht über das spezifische Know-How verfügen, kann das für ihn problematisch werden. Eine ehrliche Einschätzung seines Branchenwissens und die Kommunikation derselben ist unabdingbar.

### Administrative Risiken

Die dritte Gruppe beinhaltet hauptsächlich Risiken der Zeitplanung und des Managements. Hier kann es Probleme geben, wenn das Projektteam beim Kunden keine Macht hat, interne Prozessänderungen umzusetzen. Ohne diese Handlungsmöglichkeit werden alte Abläufe beibehalten und nicht optimiert. Teilweise müssen die Abläufe komplizierter dargestellt werden als nötig. Allgemein wird die Dauer der Schulungen sehr oft unterschätzt. Es bedarf dann doch der Klärung von Nachfragen oder nochmaliger Instruktionen durch den Projektleiter. Auch die Diskussionen über Abläufe nehmen wesentlich mehr Zeit in Anspruch als üblicherweise angenommen. *we*