

*Whitepaper*

# 10 Portionen Common Sense für ERP-Projekte

---

*Version vom 01.11.2013, Autor: Klaus Dirscherl*

In den folgenden Abschnitten beschreiben wir die 10 wichtigsten Tipps, die Sie für eine erfolgreiche ERP-Einführung beachten sollten:

1. Klären Sie, warum die ERP-Einführung in erster Linie ein Organisationsprojekt ist.
2. Wählen Sie das für Sie aus organisatorischer Sicht richtige System aus.
3. Klären Sie, ob Ihre Unternehmensprozesse bereits ERP-fähig sind.
4. Organisieren Sie Ihre Teams und deren Datenzugriff.
5. Entscheiden Sie sich bewusst für Struktur und Agilität.
6. Planen Sie Ihre Projekte ganzheitlich.
7. Unterstützen Sie Ihre Key-User.
8. Holen Sie sich als Auftraggeber Unterstützung.
9. Legen Sie Wert auf Kommunikation.
10. Erreichen Sie Ziele gemeinsam.

Wenn Sie Fragen zu den einzelnen Portionen haben oder wenn Sie durch den Nebel der IT-Projekte blicken wollen, nehmen Sie Kontakt mit uns auf:

[www.commonstenteam.de](http://www.commonstenteam.de)

**Anschrift, Kontakt**

Kaiserstraße 209  
76133 Karlsruhe  
Deutschland  
Tel. (0721) 570 34 64  
Fax. (0721) 570 34 67

**Geschäftsführer**

Klaus Dirscherl  
Jan Fischbach  
Dr. James Mitchell Lee  
Wolf Steinbrecher

**Firmenname, Sitz**

Common Sense Team GmbH  
Sitz der Gesellschaft: Karlsruhe  
Registergericht Mannheim  
HRB 716954

[www.commonstenteam.de](http://www.commonstenteam.de)

## 1 Klären Sie, warum die ERP-Einführung in erster Linie ein Organisationsprojekt ist.

**Haben Sie genügend Standard-Prozesse, um ein Standard-ERP-Tool einführen zu können, an dem Ihre Unternehmensprozesse ausgerichtet werden? Oder haben sie primär individuelle kundenorientierte Prozesse, an die Ihr zukünftiges ERP-Tool angepasst werden muss?**

Die Story: Ein Kunde ist sich sicher, nur über Standardprozesse zu verfügen und wählt daraufhin ein ERP-System aus und führt es ein. Im Rahmen der Implementierung wird schnell deutlich, dass eine Reihe von Anpassungen notwendig ist. Hierfür werden entsprechende Change-Requests (kurz CRQs) für den Hersteller formuliert. Innerhalb von sechs Monaten wird das Projekt gestoppt, da die Realisierung der CRQs die Kosten auf das 1,5fache der ursprünglichen Softwarekosten erhöht.

Das Resultat: Durch eine Umstrukturierung der Geschäftsprozesse, in der die operativen Standardprozesse und die Individualprozesse getrennt werden, wird erreicht, dass ein Großteil der CRQs entfällt und das System letztendlich zügig eingeführt werden kann. Eine Prozessanalyse im Vorfeld hätte Zeit, Mühe und Kosten gespart.

***Handlungsempfehlung:** Systematisieren Sie Ihre Standardprozesse und fassen Sie die standardisierten Vorgänge in Vorbereitung auf das Standard-ERP-System zusammen oder legen Sie die Anforderungen für das zukünftige ERP-Tool in einem Pflichtenheft fest.*

## 2 Wählen Sie das für Sie aus organisatorischer Sicht richtige System aus.

**Wie genau kennen Sie jeden einzelnen Ihrer Geschäftsprozesse? Sind Sie bereit, das für Sie richtige ERP-System zu wählen? Können Sie die Einsatzuntersuchung aus Sicht der Prozessorganisation begleiten?**

Die Story: Ein Objekthersteller plant die Einführung eines ERP-Systems. Im Vorfeld werden die Unternehmensprozesse analysiert und neue Prozessgruppen etabliert. Die hieraus resultierenden Kompetenzteams beherrschen ihre

### *10 Portionen Common Sense für ERP-Projekte*

Prozessschritte und sind somit in der Lage wichtigen Input bei der Auswahl des Systems beizutragen.

Das Resultat: Die Auswahl des richtigen Systems erfolgt, die Implementierung wird innerhalb von neun Monaten vollzogen ohne das operative Geschäft zu vernachlässigen.

**Handlungsempfehlung:** Nehmen Sie eine umfassende Analyse Ihrer Geschäftsprozesse vor, gruppieren Sie diese richtig und investieren Sie in die Erstellung eines prozessorientierten Pflichtenheftes für die Auswahl des Systems.

## **3 Klären Sie, ob Ihre Unternehmensprozesse bereits ERP-fähig sind.**

**Sind Ihre Prozesse vorgangsorientiert organisiert? Welche Prozesse müssen wie getunt werden, damit sie es werden? Wann erfolgt dieses Tuning? Kann das ERP-System eingeführt werden, um die Prozesse danach daran auszurichten? Oder ist es sinnvoll, die Prozesse zusammen mit ihren Teams zu organisieren und dann das ERP-System einzuführen?**

Die Story: Der Kunde hat verschiedene Systeme im Einsatz (CRM-Tool, Finanz-Tool, ERP-Tool für Materialwirtschaft und separates ERP-Tool für Auftragsabwicklung). Dabei sind beispielsweise die Kundenstammdaten im CRM-, im Auftragsabwicklungs- und im Lieferanten-Tool hinterlegt, wodurch Fehler unvermeidbar sind. Für die Einführung eines einheitlichen Systems werden die verschiedenen Stammdaten im Vorfeld vereinheitlicht. Zudem werden prozessorientierte Teams zusammengestellt und in einheitlichem Prozessdenken geschult, die Prozessschritte werden beschrieben, manuelle Schnittstellen eliminiert. Die Prozessabläufe vereinfachen sich deutlich.

Das Resultat: Das neue System wird innerhalb von sechs Monaten eingeführt. Als Resultat verfünffacht sich der Auftragsdurchlauf, die meisten Abstimmungsprozesse entfallen und die Datenqualität wird hervorragend.

**Handlungsempfehlung:** Schaffen Sie ein Prozessdenken in Ihrem Unternehmen, Tunen Sie Ihre Stammdaten, erarbeiten Sie Ihre neue Prozessorganisation und setzen Sie diese vor der Einführung des ERP-Systems nachhaltig um.

## 4 Organisieren Sie Ihre Teams und deren Datenzugriff.

**Müssen mehrere User auf die gleichen Daten zugreifen? Müssen Daten gleichzeitig bearbeitet werden können? Wie zeitaktuell müssen Daten sein?**

Die Story: Ein Objekthersteller hat neben der Produktion von Standardprodukten immer wieder Anfragen für Spezialanfertigungen zu bearbeiten. Dies führt dazu, dass die Erstellung eines solchen Angebots bis zu 10 Arbeitstagen benötigt.

Durch die Integration eines Konstrukteurs und eines Einkäufers in das Auftragsabwicklungsteam gelingt es, die speziellen Angebote innerhalb von 24 Stunden zu erstellen. Voraussetzung hierfür ist, dass das neue Auftragsabwicklungsteam über alle konstruktions- und beschaffungstechnischen Daten verfügt.

Das Resultat: Eine deutliche Steigerung des Umsatzes durch schnellere Antwortzeiten als die Wettbewerber.

*Handlungsempfehlung: Bilden Sie Kompetenzteams. Das erleichtert die Kommunikation und Datenverwaltung innerhalb und zwischen den Prozessen.*

## 5 Entscheiden Sie sich bewusst für Struktur und Agilität.

**Wie weit müssen Ihre Prozesse automatisiert werden, damit sie durch ein ERP-System unterstützt werden können? Für welche Prozesse ist dies ratsam? Wie agil können Sie auf Kundenwünsche reagieren?**

Die Story: Ein Kunde führt ein ERP-System ein. Nach erfolgreicher Einführung werden zwei neue Geschäftsfelder entwickelt, die zu neuen Prozessstrukturen führen. Eine genaue Analyse der Prozesse ergibt, dass ca. 70% aller Vorgänge mit dem bestehenden System durchzuführen sind. Die restlichen Prozesse werden aufgrund der hohen Schwankungen in den Kundenanforderungen bewusst nicht automatisiert.

## *10 Portionen Common Sense für ERP-Projekte*

Das Resultat: Die nicht automatisierten 30% der Unternehmensprozesse sind durch geringen manuellen Mehraufwand zu leisten. Die Anpassung des ERP-Systems hätte überproportional hohe Mehrkosten verursacht.

**Handlungsempfehlung:** Für manche Prozesse ist es sinnvoll, sie außerhalb des ERP-Systems abzuwickeln.

## **6 Planen Sie Ihre Projekte ganzheitlich.**

**Wie planen Sie Ihr Projekt „ERP-Einführung“? Worauf liegt Ihr Hauptaugenmerk? Wie regeln Sie die Abstimmung zwischen Prozessorganisation, IT-Berater und IT-Abteilung?**

Die Story: Der Kunde führt ein ERP-System ein und optimiert parallel sein Prozesssystem. Zur schnelleren Umsetzung wird ein Projektsteuerungsteam gegründet, in dem sowohl Prozess- als auch IT-Berater, die IT-Leitung des Unternehmens sowie der Key-User des Vertriebs (Kundenvertreter) zusammen arbeiten. Dieses Steuerungsteam begleitet die Key User in der Umsetzungsphase vor Ort in den einzelnen Fachbereichen (Regelmäßige Rundläufe durch die Unternehmensbereiche).

Das Resultat: Erfolgreiches Umsetzen der neuen Prozessorganisation sowie Implementierung des ERP-Systems.

**Handlungsempfehlung:** Ziel ist ein gemeinsames Projektmanagement, das in sich logisch abgestimmt ist. Erstellen Sie Produktstrukturpläne für die Prozessorganisation und die ERP-Einführung. Legen Sie Ihr Augenmerk auf die zeitliche Koordination der jeweiligen Vorgänge. Implementieren Sie ein Steuerungsteam, überprüfen Sie die Nachhaltigkeit der Umsetzung überprüfen und optimieren gegebenenfalls.

## **7 Unterstützen Sie Ihre Key-User.**

**Ihre Mitarbeiter kennen die Funktionalitäten Ihrer eigenen Bereiche. Doch verfügen sie über ein ganzheitliches Verständnis, das ihnen erlaubt, die Zusammenhänge von den operativen Vorgängen bis hin zu finanztechnischen Auswirkungen zu überblicken?**

### *10 Portionen Common Sense für ERP-Projekte*

Die Story: Ein Büromöbelhersteller möchte die Auftragsabwicklung neu gestalten. Zu diesem Zweck wird im Schulungsraum eine 6 m lange Pinnwand installiert. Die einzelnen Fachabteilungen skizzieren ihren jeweiligen Prozessabschnitt anhand der einzelnen Dokumente (Zeichnungen, Verfahrensanweisungen, Arbeitspapiere usw.). Im Rahmen eines zweitägigen Workshops mit allen Beteiligten wird der neue Prozess Auftragsabwicklung gemeinsam entwickelt und die Umsetzungsmaßnahmen festgelegt.

Das Resultat: Alle Beteiligten etablieren den neuen Prozess mit großem Eifer und Erfolg. Der Auftragsdurchlauf reduziert sich von 15 auf 5 Arbeitstage.

***Handlungsempfehlung:** Begleiten Sie Ihre Key-User in der Umsetzungsphase intensiv und etablieren Sie ein neues Denken in ganzen Prozessen.*

## **8 Holen Sie sich als Auftraggeber Unterstützung.**

**Haben Sie die volle Kontrolle über das Kostenbudget? Ist der Umgang mit dem Lenkungskreis immer einfach? Sind Entscheidungsfindungen immer eindeutig? Wie erfolgt der Umgang mit Risiken, wie wird die Einhaltung der Projektmeilensteine gewährleistet?**

Die Story: Einführungsteam und Geschäftsführung sind frustriert. Das Projektteam fordert permanent Entscheidungen der Geschäftsführung ein ohne selbst zu entscheiden. Die Geschäftsführung kann wenig entscheiden, da es keine vernünftigen Entscheidungsvorlagen gibt und sie keine Zeit hat, sich permanent in die Materie einzuarbeiten. Im Rahmen der Beratung wird ein Projektsteuerungsteam gebildet; hierbei wird bei den Projektmitgliedern ein ganzheitliches Prozessdenken etabliert. Zusätzlich werden Regeln aufgesetzt, Kompetenzen neu verteilt und die Methodik zur Erstellung von Entscheidungsvorlagen erarbeitet.

Das Resultat: Die Umsetzungsgeschwindigkeit erhöht sich deutlich. Es gibt klare, nachvollziehbare Entscheidungsvorlagen für die Geschäftsführung. Die Entscheidungswege verkürzen sich, kurzfristige Entscheidungen durch die Geschäftsführung werden ermöglicht.

## 10 Portionen Common Sense für ERP-Projekte

**Handlungsempfehlung:** Erarbeiten Sie eine klare Kompetenzregelung. Etablieren Sie ein gut zusammen gesetztes Projektsteuerungsteam und verfolgen Sie effizientes Projektcontrolling.

## 9 Legen Sie Wert auf Kommunikation.

**Wie lang sind die Kommunikationswege in Ihrem Unternehmen? Wie erfolgt die Kommunikation innerhalb und zwischen Teams, Abteilungen und Prozessgruppen? Kann der Einsatz von Hilfsmitteln hilfreich sein, um die Kommunikation zu erleichtern oder zu verbessern?**

Die Story: Ein Unternehmen führt ein ERP-System ein. Den Mitarbeitern, die nicht an der Einführung beteiligt sind, ist nur bekannt, dass ein neues System implementiert wird. Fragen zum Projektfortschritt oder den wichtigsten Aufgabeninhalten bleiben unbeantwortet. Somit wird das neue System von der Belegschaft eher als bedrohlich empfunden. Erst durch die Schaffung eines vernünftigen Projektmarketings werden die Mitarbeiter über den Fortschritt informiert. Zusätzlich kann jeder Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge bzw. Impulse zur Neugestaltung einreichen.

Das Resultat: Bei der Einführung wird eine große Akzeptanz erreicht.

**Handlungsempfehlung:** Führen Sie ein gutes Projektmarketing ein. Veröffentlichen Sie den Projektfortschritt an Pinnwänden oder in Newslettern und geben Sie kleine Feiern bei Erreichen signifikanter Projektmeilensteine.

## 10 Erreichen Sie Ziele gemeinsam.

**Erfolgt eine gute Abstimmung zwischen Aktivitäten? Pflegen Teams gemeinsame Aktivitätspläne? Wie einfach ist Ihre Projektüberwachung? Werden alle Maßnahmen zur richtigen Zeit eingeleitet und alle Aktivitäten bearbeitet? Gibt es Missverständnisse?**

Die Story: Der Kunde führt ein ERP-System ein. Zu Beginn führen alle Key-User, die Projektleitung und der IT-Berater separate Aktivitätspläne. In der Folge ergibt sich eine Reihe von redundanten Aktivitäten, Maßnahmen werden nicht bearbeitet, eine ganzheitliche Terminüberwachung ist unmöglich. Im Rahmen

### *10 Portionen Common Sense für ERP-Projekte*

der Projektüberwachung wird eine einheitliche Datenbank geschaffen, auf die alle Anwender zugreifen können. Sämtliche Prozessdokumente (Briefe, Besprechungsprotokolle, CRQs, E-Mails usw.) werden vorgangsorientiert abgelegt, sodass sich der gesamte Projektfortschritt einfach nachvollziehen lässt.

Das Resultat: Terminpläne, die eingehalten werden und zielorientiertes Arbeiten.

**Handlungsempfehlung:** *Bauen Sie eine Projektdatenbank auf. Entwickeln und pflegen Sie einen Produktstrukturplan. Kümmern Sie sich um die Abstimmung der Unternehmensressourcen.*

## **Schlussbemerkung**

ERP-Projekte sind kein leichtes Unterfangen:

- Die Anwender kennen die neue Software nicht; die Berater des Systemherstellers kennen die Prozesse im Unternehmen nicht.
- ERP-Systeme bringen nur einen Nutzen, wenn sich die Zusammenarbeit im Unternehmen dauerhaft ändert. Dies wird bei einer technischen Planung oft übersehen.
- Bei der System Einführung ist den Beteiligten oft nicht bekannt, wie viele Erfahrungen und Detailwissen in den Geschäftsprozessen steckt.

Nehmen Sie frühzeitig Spezialisten für Ihre Projekte mit ins Boot, damit Sie früher die richtigen Ergebnisse liefern und weniger unangemessene Risiken eingehen.

Wir beraten Sie gern. Nehmen Sie Kontakt mit dem Common Sense Team auf:  
[www.commonsenseteam.de](http://www.commonsenseteam.de)