

Whitepaper

ERP-SOFTWARE- EINFÜHRUNG

Leitfaden für eine Erfolgs-Strategie

Zusammenfassung

Der Einsatz von ERP-Software (Enterprise Resource Planning) ist in zahlreichen Unternehmen heutzutage bereits selbstverständlich, die Gründe dafür liegen auf der Hand: Rationalisierungseffekte und strategische Wettbewerbsvorteile sind ausschlaggebende Argumente für die Nutzung: Geschäftsabläufe sollen optimiert und standardisiert werden, um die Effizienz zu steigern und Kosten einzusparen. Die ERP-Software greift dabei in die unternehmens-eigenen, organisatorischen Abläufe und Strukturen ein.

Vor diesem Hintergrund nimmt der Einführungsprozess einer ERP-Software einen besonderen Stellenwert ein, der gut geplant werden muss. Hat sich ein Unternehmen für eine neue Software entschieden, ist die Einführungsstrategie auszuloten. Soll die neue ERP-Software in einem Schritt (auch als „Big Bang“ bezeichnet) zu einem einzigen Zeitpunkt oder sukzessiv, in mehreren kleinen Schritten umgestellt werden?

Die Einführungsstrategie hat Auswirkungen auf die Projektdauer, die benötigte Manpower, Arbeitsbelastung der Mitarbeiter und natürlich auf die Kosten. Je nach Unternehmensgröße und Projektumfang haben beide Strategien ihre Vor- und Nachteile, bergen Chancen und Risiken.

Inhalt

Leitfaden für eine erfolgreiche Softwareeinführung – Was Sie bei den einzelnen Einführungsphasen bedenken sollten	3
Umschaltung auf Echtbetrieb	4
Sukzessive Echtzeitschaltung der ERP-Software – die Schritt-für-Schritt-Umstellung	4
Big Bang – die Umstellung zum Tag X	5
Fazit	6
Literaturverzeichnis	7
Über die microtech GmbH	7

Leitfaden für eine erfolgreiche Softwareeinführung - Was Sie bei den einzelnen Einführungsphasen bedenken sollten.

Die Einführungsstrategie ist Bestandteil des Prozesses einer erfolgreichen Softwareimplementierung. Die einzelnen Phasen der Implementierung werden von der Einführungsstrategie unterschiedlich stark beeinflusst. Daher ist es notwendig, sich die einzelnen Stufen der Einführung detailliert zu betrachten. Basis einer erfolgreichen Einführung der neuen ERP-Software ist ein konsequentes und strukturiertes Projektmanagement.

Kompetentes Projektteam:

Dazu gehört ein Team aus qualifizierten Mitgliedern aus allen wesentlichen Bereichen des Unternehmens, wo die Software eingesetzt werden soll und die mit den internen Abläufen und Prozessen bestens vertraut sind.

ERP-Einführung ist auch Chefsache:

Da die ERP-Software die Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen beeinflusst und möglicherweise neu ordnet, also in die ureigenen Unternehmensstrukturen eingreift, ist es wichtig, dass das Projekt der Softwareimplementierung von der Geschäftsleitung mitgetragen wird und innerhalb des Unternehmens als Organisations- und nicht nur als ein reines IT-Projekt verstanden wird.

Informierte Mitarbeiter:

Nicht zu unterschätzen ist während des kompletten Einführungsprojektes die Kommunikation mit den übrigen Mitarbeitern und zukünftigen Nutzern: Sie sollten frühzeitig über den Einführungsprozess, die Vorteile der neuen Software und mögliche Einschränkungen bei der Implementierung informiert werden. Dies wird wesentlich die Akzeptanz steigern und damit zum Erfolg der Software beitragen.

Projektvorbereitung: Dokumentation der Geschäftsprozesse:

Zu Beginn des Projektes ist die Dokumentation der Geschäftsprozesse und Abläufe im Hinblick auf die Funktionalität der ERP-Software wichtig. Hilfreich können dabei auch die Daten aus der Betriebsdatenerfassung sein. Je genauer und intensiver die Erfassung durchgeführt wird, desto mehr können nachträgliche, oft zeitaufwendige Anpassungen vermieden werden. In dieser Phase haben Unternehmen die Chance, ihre Unternehmensabläufe und Strukturen auf den Prüfstand zu stellen, neu zu organisieren und veraltete Vorgehensweisen über Bord zu werfen.

Lastenheft und Pflichtenheft als Grundlage für die Auswahl einer geeigneten ERP-Software:

Auf dieser Basis kann das Anforderungsprofil an die neue Software erstellt und in einem Lastenheft fixiert werden. In einem Pflichtenheft dokumentiert der Softwareanbieter dann, welche Funktionen mit welchen Bausteinen der Software wie realisiert werden sollen. Die Pflichtenhefte verschiedener Anbieter dienen dem Unternehmen als Entscheidungshilfe für seine ERP-Lösung. Ist die Entscheidung gefallen, kann es an die eigentliche Umsetzung gehen.

Prototyping/Customizing und Systemtests:

Ganz gleich, ob eine Branchenlösung oder eine branchenunabhängige Software eingesetzt werden soll, hat es sich bewährt, ein Prototyping der Software einzurichten. Dabei werden die Standardfunktionen der Software auf die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens angepasst. Der Aufwand für solche Software-Angleichungen ist stets einzuplanen. Das Ergebnis dieses Customizing dient dem Projektteam als Testumgebung, in der die gewünschten Funktionalitäten eingehend geprüft, Anpassungen vorgenommen und die Software optimiert werden kann. In diesem Schritt zeigt sich, wie genau die Vorbereitung der Dokumentation und Analyse der Geschäftsprozesse erfolgt ist. In der Praxis tauchen hier häufig noch zahlreiche Anforderungen auf, die im Vorfeld nicht bedacht wurden oder, die für das Unternehmen als selbstverständlich gelten, in der Software aber besonderer Einstellungen bedürfen.

Schulung der Mitarbeiter nicht vergessen:

Zeitgleich sollten die zukünftigen Nutzer auf der neuen Software geschult und mit den neuen Abläufen und Strukturen vertraut gemacht werden.

Stammdatenmigration:

Sind alle Testläufe zufrieden stellend verlaufen, kann an die Übernahme der Stammdaten herangegangen werden (Migration). Die Übertragung aus dem alten in das neue System kann ein aufwendiger und vor allem zeitintensiver Prozess sein. Die Praxis zeigt, dass die Daten in verschiedenen Datenbanken häufig unterschiedlich definiert werden, so dass eine Umformatierung auf die Zieldatenbank notwendig ist. Zum Beispiel kann in einer Datenbank in einem Feld ein Sonderzeichen als Eingabe zulässig sein, das gleiche Feld in einer anderen Datenbank akzeptiert aber kein Sonderzeichen.

Bis zu dieser Stufe verlaufen die Einführungsphasen für die zwei Strategien der Umschaltung der Software auf den Echtbetrieb nahezu identisch. Die Unterschiede werden bei der näheren Betrachtung der Strategien der Echtzeitschaltung deutlich.

Umschaltung auf Echtbetrieb:

Sukzessive Echtzeitschaltungen der ERP-Software - die Schritt-für-Schritt-Umstellung

Die sukzessive ERP-Einführung steht für die stufenweise, schrittweise Einführung der ERP-Software, wobei die Module der Software, wie zum Beispiel Auftrag/Warenwirtschaft, Finanzbuchhaltung und Lohnabrechnung, zu unterschiedlichen Zeitpunkten nacheinander in den Echtbetrieb gehen und die bisherigen Module nach und nach außer Betrieb genommen werden.

Diese Vorteile sprechen für das schrittweise Vorgehen:

- **Lerneffekt:** Die Erfahrungen, die bei der Einführung der ersten Module gemacht werden, können die Einführung der übrigen Module positiv beeinflussen. Gleiche Fehler können vermieden, Versäumnisse bei der Ersteinführung bei den nachfolgenden Modulen frühzeitig aufgearbeitet werden.
- **Kosten:** Die Kosten für die ERP-Einführung fallen durch die stufenweise Implementierung zu unterschiedlichen Zeitpunkten an und werden damit gestreckt. Dies kann die Finanzierung erleichtern.
- **Nutzen / Erfolg:** Die Implementierung eines Modules kann zu schnellen Erfolgen in diesem Unternehmensbereich führen, was sich positiv auf die Motivation der zukünftigen Nutzer in den übrigen Bereichen auswirken kann, die erst später damit arbeiten werden.
- **Projektteam:** Das Projektteam konzentriert sich jeweils nur auf die Einführung eines Moduls, was den Projektumfang als auch den qualitativen Anspruch reduziert.
- **Mitarbeiterbelastung:** Durch die sukzessive Einführung ist immer nur ein Unternehmensbereich organisatorisch betroffen und nicht zeitgleich alle Bereiche, was die damit verbundene Unruhe bezogen auf das Gesamtunternehmen reduziert.

Nachteile und Risiken der schrittweisen Einführung:

- **Dauer des Projektes:** Die schrittweise Einführung einzelner Module nacheinander verschiebt deutlich den Zeitpunkt der vollständigen Software-Einführung nach hinten.
- **Kosten:** Durch die Streckung der Kosten in mehrere Projektabschnitte steigen im Allgemeinen die Gesamtkosten der Softwareeinführung, da das Projektteam über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden muss und nicht für seine normalen Aufgaben in vollem Umfang zur Verfügung steht. Auch ist ein längerfristiger Beratungsaufwand von Nöten.

- **Nutzen / Erfolg:** Der wirtschaftliche und organisatorische Nutzen der ERP-Software kommt für das Gesamtunternehmen erst mit der vollständigen abgeschlossenen Einführung zum Tragen, was je nach Projektumfang zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt sein kann.
- **Schnittstellen:** Die Alt- und Neusysteme müssen durch Schnittstellen miteinander verbunden werden, damit alle mit aktuellen Daten arbeiten. Dies kann durch die häufige unterschiedliche Definition von Werten in den Datenbanken aufwendig sein und zu Komplikationen führen. Dies kann passieren, wenn zum Beispiel in Datenbanken der [Unternehmens-]name mit einer unterschiedlichen Anzahl von Feldern definiert wird.
- **Mitarbeiterbelastung:** Durch die Koexistenz von Parallelsystemen (Alt- und Neusystem) müssen die Daten in beiden Systemen gepflegt und auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Das bindet Personal und benötigt Zeit.
- Bei der **schrittweisen Einführung** können bei der Einführung der späteren Module Einzelheiten auffallen, die bei der Einführung der vorherigen vergessen wurden. Nachbesserungen können einen erheblichen Aufwand verursachen.

Umschaltung auf Echtbetrieb: Big Bang - die Umstellung zum Tag X

Big Bang (engl. für Urknall, großer Knall), auch simultane ERP-Einführung steht für den Echtstart der ERP-Software zu einem definierten Zeitpunkt. Sämtliche Module einer Software werden zeitgleich auf das neue System umgeschaltet und damit das alte außer Betrieb genommen.

Für diese Vorgehensweise sprechen folgende Vorteile:

- **Dauer des Projektes:** Die Projektdauer verkürzt sich wesentlich, weil schneller in allen Bereichen mit dem neuen System zu den neuen Bedingungen gearbeitet wird und der zeitintensive Parallelbetrieb wegfällt.
- **Kosten:** Die Projektkosten fallen zu einem Zeitpunkt an, sind in der Summe erfahrungsgemäß aber geringer im Vergleich zu einer schrittweisen Einführung.
- **Nutzen / Erfolg:** Durch die zeitgleiche Umschaltung der Systeme aller Module kann schneller von den gewünschten Automatisierungszielen und Kostenersparnissen profitiert werden. Der Nutzen wird zügiger erreicht.
- **Mitarbeiterbelastung:** Die Pflege von zwei parallelen Systemen ist nicht erforderlich, d.h. ein großer Personal- als auch Zeitaufwand für die Pflege der Parallelsysteme entfällt, was besonders bei kleineren Unternehmen vorteilhaft ist.
- **Schnittstellen:** Es sind keine Schnittstellen zu einem Parallelsystem (zwischen Alt- und Neusystem) notwendig.

Nachteile und Risiken der Big Bang-Einführung:

- **Projektteam:** Das Projektmanagement ist aufwendiger und der Zeitbedarf für die Vorbereitungen größer, da sämtliche Planungen, Tests und Adaptionen zum Tag X erfolgreich abgeschlossen sein müssen.
- Damit ist auch der **qualitative Anspruch** an die Planung und das Projektteam größer. Fehler oder Versäumnisse können nachhaltige Probleme verursachen, wie zum Stillstand von Unternehmensbereichen o.ä. führen. Fehler in einem Modul können die Fortführung des kompletten Projektes verzögern.
- **Mitarbeiter:** Sämtliche Nutzer müssen auf der neuen Software zu dem Tag X soweit geschult sein, damit sie ihre tägliche Arbeit verrichten können.
- **Mitarbeiterbelastung:** In der ersten Zeit nach der Big Bang-Einführung werden in allen Unternehmensbereichen die Abläufe aufgrund der neuen, ungewohnten Software für Unruhe und längere Bearbeitungszeiten sorgen. Daher empfiehlt sich eine Einführung in einer eher weniger arbeitsintensiven Phase eines Geschäftsjahres.
- Je nach **Projektumfang / Unternehmensgröße** kann die Big Bang-Implementierung an die technischen, organisatorischen und ökonomischen Grenzen des Unternehmens stoßen: Das Projekt kann zu komplex und umfangreich werden und somit die Machbarkeit in Frage stellen.

Fazit:

Bei der Abwägung der Vor- und Nachteile der beiden Einführungsstrategien zeigt sich: Es gibt keine Strategie, die für alle Unternehmen das Optimum darstellt.

Unternehmen sind verschieden, sei es aufgrund ihrer Größe, wie zum Beispiel ihrem Geschäftsvolumen, ihren Mitarbeiterzahlen, der Anzahl ihrer Filialen, Niederlassungen, Produktionsstätten oder Lagern oder auch ihren branchen- und damit produktspezifischen Anforderungen. So sind auch ihre Ansprüche an die Software selbst, sowie ihre Schwerpunkte bei der Einführung sehr unterschiedlich.

Mittlere und Groß-Unternehmen (mehr als 50 Mitarbeiter) profitieren in der Regel mehr von der schrittweisen ERP-Einführung. Da das Projektvolumen sehr komplex sein kann, kann es wesentlich leichter sein, mit der Implementierung eines Moduls zu beginnen. Damit teilt sich das „Großprojekt“ in mehrere kleinere auf und begrenzt damit auch die Anforderungen und Planungen auf ein „machbares“ Volumen. Ebenso können die Lerneffekte bei der schrittweisen Einführung der Module sehr wertvoll sein.

Die Erfahrung, die man bei dieser Implementierung gesammelt hat, können die zukünftigen wesentlich erleichtern und auch beschleunigen. Gleichzeitig minimiert sich das Risiko eines Unternehmensstillstandes deutlich. Immer nur ein Unternehmensbereich ist von der Umstellung betroffen.

Nachteilig wirkt sich aus, dass die vollständige Umstellung auf die neue Software sehr lang dauern kann und gesamtunternehmerisch sehr lange auf den Nutzen der rationalisierten und gestrafften Geschäftsprozesse und Kostenersparnisse gewartet werden muss.

Bei der Einführung von ERP-Software bei Kleinst- und Klein-Unternehmen (weniger als 50 Mitarbeiter) spricht einiges für die Big Bang-Strategie: Das Projektvolumen ist überschaubar, die Anzahl der Geschäftsvorfälle ist noch begrenzt, so auch die Anzahl der Softwareanwender. Der erwünschte Nutzen der Rationalisierung und Straffung der Geschäftsprozesse und der damit verbundenen Kostenersparnisse kommt schneller zum Tragen. Auch werden die Mitarbeiter nicht mit der Pflege eines Parallelsystems belastet. Die Gefahr, durch Fehler oder Versäumnisse das Unternehmen vorübergehend still zu legen, ist groß. Daher ist eine umfangreiche und korrekte Planung mit intensiven Tests bei dieser Strategie allerdings zwingend notwendig.

Unabhängig von der Unternehmensgröße ist es letztlich die Entscheidung des Unternehmens selbst, für welche Einführungsstrategie es sich entscheidet. Es ist Aufgabe der Entscheidungsträger, die einzelnen Kriterien wie Projektdauer, Kosten und Mitarbeiterbelastung für das Unternehmen zu gewichten und damit den geeigneten Weg zu finden. Der Softwarehersteller oder ERP-Berater ist hier nur beratend tätig. Unabhängig von der Echtzeit-Strategie ist nur ein konsequentes Projektmanagement ein Garant für eine erfolgreiche ERP-Softwareeinführung.

Literaturverzeichnis

Inflor Global Solutions Deutschland (Herausgeber), SoftSelect GmbH (Autor): ERP-Trend Report 2010

Klein, Günter: ERP-Implementierung: Big Bang Ansatz vs. Stufenweiser Einführung von ERP-Systemen, Wirtschaftsuniversität Wien, Seminar aus Informationswirtschaft: SS 2003

Nielsen, Lars: Vorgehensmodell zur ERP-Einführung – Was ist eine „simultane“ ERP-Einführungsstrategie?, 16.02.2010, www.erp-einfuehrung.info, Download 22.11.2011

Nielsen, Lars: Vorgehensmodell zur ERP-Einführung – Was ist eine „sukzessive“ ERP-Einführungsstrategie?, 10.03.2010, www.erp-einfuehrung.info, Download 22.11.2011

Rehage, Jörg: Der 7-Stufen-Plan zur ERP-Einführung, IT-Production VI/2004

Rehage, Jörg: ERP Systeme für den Mittelstand: Probleme – Lösungen – Vorgehensweise, IT&PRODUCTION, 08-2004, www.it-production.com/druck.php?id=22438, Download 24.11.2011

Schaffry Andreas: Das A und O der Softwareeinführung, 17. Juni 2008, www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0,2828,560097.html

Über die microtech GmbH

microtech entwickelt seit mehr als 25 Jahren kaufmännische Software für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs). Die Produkte büro+ und ERP-complete bieten für die Auftragsbearbeitung (Warenwirtschaft), Finanzbuchhaltung und Lohn-/Gehaltsabrechnung eine überzeugende Leistungsvielfalt, hohe Individualität und ein bestechendes Preis-Leistungsverhältnis.

Der modulare Aufbau und die Skalierbarkeit der Software ermöglichen die einfache Anpassung an Unternehmensgröße und Anforderung.

microtech gehört seit 2004 zu der Buhl Data Service GmbH („WISO Kaufmann“) und beschäftigt an seinem Sitz in Bad Kreuznach mehr als 50 Mitarbeiter.

microtech GmbH

Autor: Dipl.-Betw. (FH)

Heike Mieslinger

Riegelgrube 5a

55543 Bad Kreuznach

Telefon: 0671 79616-0

Fax: 0671 79616-99

E-Mail: info@microtech.de



www.microtech.de