

Der 7-Stufen-Plan zur ERP-Einführung

Die Einführung eines ERP-Systems ist für jedes Unternehmen ein schwergewichtiges Projekt. Die Zuhilfenahme externer Berater ist eine Möglichkeit den Projekterfolg zu sichern. Als Orientierung hierzu dient der im Folgenden aufgeführte Leitfaden.

In der Ausgabe 4 der IT&Production beschäftigte sich ein Artikel mit den Schwierigkeiten und Chancen bei der Einführung eines neuen ERP-Systems. Eine Kernaussage dabei war, dass eins der Hauptprobleme bei der Implementation die Anpassung von den realen Geschäftsprozessen an die im Standard-ERP hinterlegten Prozesse ist. Im Folgenden wird nun ein 7-teiliger Leitfaden aufgestellt, der die ERP-Einführung klar strukturiert.

Abschnitt 1: Projekt-Vorphase

In dieser sehr wichtigen Phase der Vorbereitung werden die Geschäfts- und Systemprozesse des Unternehmens aufgenommen, analysiert und hinsichtlich der unterschiedlichen Funktionalitäten einer ERP-Software ausgewertet. Hier sind leicht verständliche Projekt-Schautafeln wirklich nützlich und

erfahrungsgemäß ein positives Element. Wichtig ist, dass eine Projektleitung und die Projektmitarbeiter namentlich bekannt gegeben werden. Das fördert die Identifikation jedes einzelnen Mitarbeiters mit dem Projekt. Mitarbeiter sollten so früh wie möglich direkten Anteil nehmen. So stellt man sicher, dass in der Umsetzungsphase eine große Bereitschaft zur Unterstützung vorhanden ist. Mitarbeiter werden motiviert, indem sie Fragen und Anregungen anerkennen und aufnehmen.

Interne Projektleitung und Projektmitarbeiter

Bei der Auswahl der Projektmitarbeiter sollten neben den fachlichen Qualifikationen auf die sogenannten „Soft-Skills“ geachtet werden. Hohe Kommunikations- und Dokumentationsfähigkeit sind in solchen IT-Projekten sehr wichtig. Transparenz, Methodik, Nachvollziehbarkeit und Disziplin sind weitere Anforderungen, die an jeden der Projektmitarbeiter gestellt werden müssen. Für die interne Projektleitung gilt es, die Motivation der Mitarbeiter zu schüren, die Kommunikation in alle Ebenen zu gestalten, Moderation zu übernehmen, Maßnahmen festzulegen und gleichzeitig die notwendigen Fachkenntnisse und Erfahrung in der Einführung von ERP-Systemen vorzuweisen. Die größte Sicherheit bietet an dieser Stelle die Einbindung eines fachkompetenten ERP-Beraters, der aufgrund seiner Erfahrung und seiner Unabhängigkeit gegenüber den Anbietern zum einen genau die Interessen des Unternehmens und zum anderen die Machbarkeiten eines ERP-Anbieters kennt. Ein ERP-Berater kann dem Unternehmen bereits in der Angebotsphase bis zu 6-stellige Beträge einsparen. Denn der Aufbau von Modulen, Lizenzmodellen und die Wirkungsweisen der angebotenen Systemfunktionen weisen viele Kostenfallen auf.

Projektziele

Projektziele sollten schriftlich fixiert und im Unternehmen bekannt gegeben werden. Ein Aushang am schwarzen Brett, das zentrale

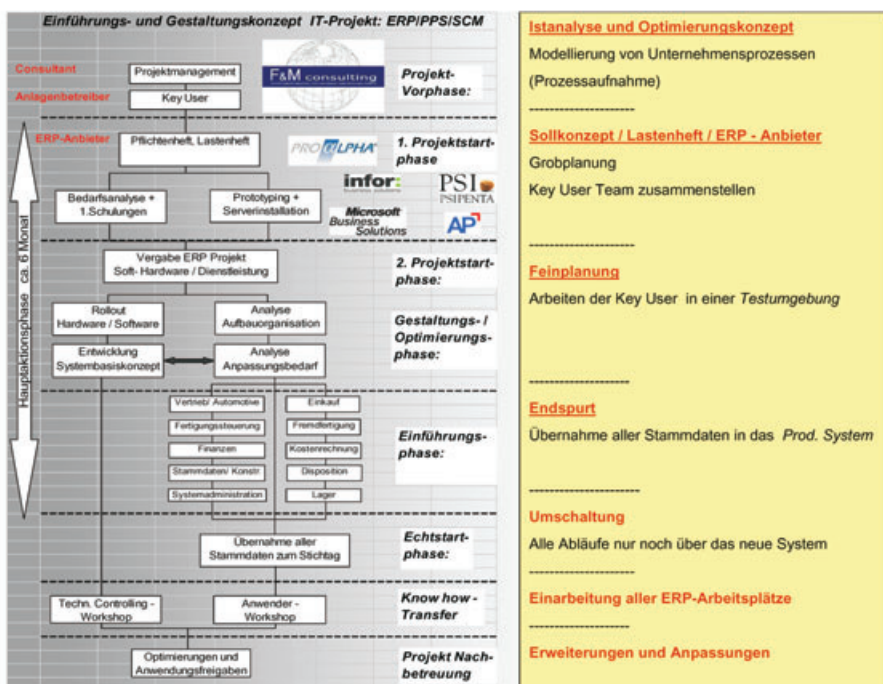


Bild 1: Bei komplexen Projekten wie der Einführung eines ERP-Systems ist eine klar strukturierte Vorgehensweise, wie sie hier in einem 7-Stufenplan vorgeschlagen wird, von höchster Wichtigkeit für den Projekterfolg.

Schriftstück auf der Projektschautafel oder ein an alle Mitarbeiter gerichtetes Anschreiben schaffen die Grundplattform für das Projekt. Ziele und Zeiten sollten realistisch festgelegt werden, am besten gemeinsam mit dem Projektteam. Auf Basis der festgelegten Ziele kann nun eine Prioritätenliste erstellt werden. Nicht alle angebotenen Module müssen gleichzeitig zum Echt-Start eingeführt werden. Oft sind spätere Anpassungen und Erweiterungen nach einem gelungenen Echtstart weniger kraftaufwändig. Nur die Berücksichtigung der Ist-Situation und genaue Kenntnisse von den Systemprozessen im Unternehmen sollten eine Entscheidung beeinflussen dürfen. Anhand einer Prioritätenliste wird das Projekt in kleine überschaubare Abschnitte aufgeteilt. Im Rahmen eines solchen Projektes sollte eine Risikobeurteilung (Risikomanagement) erfolgen. Dazu zählen folgende Punkte:

- Wie werden die ca. 4 Wochen vor und die 4 Wochen nach dem Echtstart ablaufen?
- Welche Abschnitte (Bereiche) müssen wann betriebssicher in Funktion treten?
- Welche Sicherheitsvorkehrungen müssen getroffen werden?
- Was sind kritische System- und Geschäftsprozesse?

Projekt-Konzept (Vorgehensweise)

Ein Projektkonzept sollte mindestens folgende Punkte beinhalten:

- klarer und nachvollziehbarer Projektmeilensteine mit einer durchgängigen und sorgfältigen Dokumentation von der Projekt-Vorphase bis zur Nachbetreuung (siehe 7 Punkte Konzept),
- Stärken- und Schwächenanalyse (Beurteilung von extern Beratern und Selbsteinschätzung),
- Hervorhebung der kritischen Stammdaten aufgrund der erstellten Anforderungsanalyse,
- gegebenenfalls Neuorganisation der ersten Geschäftsprozesse,
- Aufnahme und Analyse von planungsrelevanten Ist-Daten, z.B. Betriebskennzahlen wie apazitätsauslastung, Maschineneffizienz, Mindest-Durchlaufzeiten usw.,
- Gestaltung und Ausbau der EDV Infrastruktur inkl. Serverlandschaft für ein ERP-System (unternehmensweit)
- Organisatorische Änderungen, Optimierung und Harmonisierung der vorhandenen Strukturen.

Diese Vorbereitung benötigt - je nach Aufgabenstellung und abhängig von der Ist-Situation im Unternehmen - bis zu sechs Monate. Doch hier wird das Grundfundament gelegt. Die möglichen Einflüsse und die Veränderungen, die ein solches Projekt mit sich bringt, sollten weitestgehend bekannt sein, um mögliche Konsequenzen nicht im Projekt selbst, sondern bereits davor zu erkennen.

Abschnitt 2

1. Projektstartphase (Sollkonzept/Lastenheft)

Erst jetzt können ERP-Anbieter eingeladen werden, um die vielfältigen Module und Funktionalitäten ihrer Software zu präsentieren. Das interne Projektteam hat bereits in der intensiven Vorbereitung die notwendigen Forderungen erarbeitet (Analyse der Geschäftsprozesse) und kann jetzt gemeinsam die Überprüfung und Auswahl der Systeme vornehmen. Basis für alle weiterführenden Verhandlungen und Detailgespräche ist ein Pflichtenheft und die Analyse der Geschäftsprozesse. Hier sind die Anforderungen des Unternehmens an die ERP-Software genau beschrieben. Diese Ausarbeitung dient später der Erarbeitung eines gemeinsamen Lastenheftes mit dem ERP-Anbieter. Die ERP-Anbieter weisen in der Regel auf eine sogenannte Bedarfsanalyse (Lastenheft) und/oder ein Prototyping hin. Diese Aufnahme der reinen Software-Anforderungen ist sinnvoll und gibt dem Anbieter ein Bild über tatsächlich einsetzbare Module. Auf Basis dieser Aufnahme sollten erst die Module ausgewählt werden, die dem ERP-System die notwendigen Funktionalitäten geben. Die Lastenheftphase sollte unbedingt durch einen erfahrenen und vom ERP-Hersteller unabhängigen Berater begleitet werden. Lastenhefte sind bereits eine Art Softwareskalierung und werden in einem Frage/Antwort-Verfahren mit den Fachabteilungen erarbeitet. An dieser Stelle werden sehr viele neue Begrifflichkeiten und Verfahren erklärt und beschrieben, deren Bedeutung den beteiligten Key Usern erst nach dem Echtstart klar wird. Bereits bei der Aufnahme und Analyse von planungsrelevanten Daten wird deutlich, dass für die Einführung eines ERP-Systems saubere und nachvollziehbare Ist-Daten zur Verfügung stehen müssen. Die Realität sieht jedoch sehr oft völlig anders aus. Die zur Verfügung stehenden Daten können nicht oder nur teilweise übernommen werden. Oft ist eine aussagekräftige Auswertung der Ist-Daten, im speziellen der produktionsrelevanten und planungsrelevanten Daten, gar nicht möglich. Es gilt tagesgenaue Planungen vorzunehmen und möglichst flexibel auf die sich täglich ändernden Anforderungen der Kunden zu reagieren. Auch grafische Leitstände sind wenig nützlich, da sie nur bei sauberen Stammdaten hinreichende Ergebnisse liefern können. Die beste Möglichkeit, diese Ist-Daten zu ermitteln und auszuwerten, ist eine Betriebsdatenerfassung (BDE). Denn auch die nichtproduktiven Prozesse wie z.B. organisatorische oder technische Störungen, ungeplante Musteraufträge usw. werden viel Unruhe in der Fertigungsplanung und Ferti-

gungssteuerung beschieren. Aus diesem Grund sollte ein BDE-Projekt immer vorgezogen werden.

Abschnitt 3

2. Projektstart (Feinplanung/Testumgebung)

Erst zu diesem Zeitpunkt sollte die ERP-Software beauftragt werden. Dienstleistungen sowie Soft- und Hardware können nun in Auftrag gegeben werden. Dem Projekt sollte ein interner Name gegeben und alle Mitarbeiter zu Kick-Off-Veranstaltungen eingeladen werden. Der Status zum Projekt sollte regelmäßig bekannt gegeben werden. Die Unterstützung auch der nicht direkt betroffenen Mitarbeiter sollte gesichert werden, denn damit das Projekt gelingen kann, muss hier ein grundsätzliches Verständnis für die Änderung bestehender Abläufe entstehen. Die Projektmitarbeiter/Spezialisten in ihrem jeweiligen Bereich geben nun die Stammdaten in einer Testumgebung ein, die idealerweise dem späteren System entsprechen sollten. Stammdaten sollten in einem zumutbaren Umfang und Zeitrahmen neu im ERP-System eingegeben werden. Anhand dieser Test-Daten lassen sich jetzt sämtliche Szenarien des Alltags durchspielen. Nur wenn Sie diese Zeit nutzen, lassen sich die Machbarkeiten für das spätere Produktivsystem erkennen und mögliche Korrekturen in Nummernkreisen, Ansichten, Filtern, Belegsteuerungen und allgemeiner Algorithmen noch vornehmen. Aber auch diese Testphase sollte einem kontrollierten Lehrplan folgen. An dieser Stelle des Projekts sind Fachberater wieder stark gefragt, da diese den Blick für das Wesentliche erleichtern. In der Testumgebung stellen sich nun die ersten Hürden heraus.

Abschnitt 4

Einführungsphase (Übernahme aller Stammdaten)

Je nach Umfang der Unternehmensstammdaten werden ca. vier Wochen vor dem Echtbetrieb alle Stammdaten in das leere Produktiv-System eingepflegt oder importiert. Jetzt besteht die letzte Chance sich von Altlasten zu trennen. Eine Top-Artikel Liste wird an dieser Stelle helfen können. Man sollte sich auf die Artikel konzentrieren, die in einem Zeitraum von ca. 3 - 9 Monaten vor und ab dem Echtstart zu Bewegungsdaten im ERP-System führen. Für diese Artikel sollten alle Stammdaten bis zum letzten Tag vor dem Echtstart eingepflegt sein. Da in dieser Zeit auch Bewegungsabläufe im Altsystem stattfinden, erreicht die Arbeitslast in dieser Phase der Einführung ihren Höhepunkt.

Abschnitt 5

Echtstart (Start des ERP-Systems)

Mit dem Stichtag der Umschaltung werden ca. vier Wochen Unruhe auf das Unternehmen zukommen, denn spätestens jetzt wird jeder Mitarbeiter in dem Unternehmen einen Systemwechsel mitbekommen haben. In dieser Zeit entscheidet sich, ob das Projektmanagement erfolgreich war oder nicht. Das neue System läuft nun unter Volllast. Fehlende oder falsche Belege, falsche Bedarfszuordnungen, ungeübte Buchungen und mangelnde Disziplin machen den KeyUsern nun zu schaffen. Je nach Planungshorizont und Branche werden Übergangszeiten, gerade auch bei EDI Abrufsystemen, nicht ausbleiben. Eine gewisse Parallelfahrt von Neu- und Altsystem wird durch die in der Produktion befindlichen Produkte zur Zeit der Umschaltung oft notwendig. Aber auch dieser Fall kommt für einen erfahrenen Berater nicht überraschend und will geplant sein. Jede vierte ERP-Einführung scheitert im Alleingang genau in dieser wichtigen Projektphase. Die ernüchternde Erkenntnis, das die Arbeitslast und das Projektmanagement unterschätzt wurden, führt dann zum Abbruch. In den wenigsten

Fällen ist ein Abbruchgrund bei den Anbietern zu suchen. Fast alle größeren Anbieter haben mehr als 300 bis 1000 Projekte eingeführt und gehen in bis zu 70 Tagen einem straffen und professionellen Zeitplan nach. Der Ausschreibende sollte also diesem Tempo Schritt halten können.

Abschnitt 6

Know-how-Transfer (Einarbeitung aller ERP-Arbeitsplätze)

Nach den ersten kritischen Wochen sollten nun die KeyUser etwas loslassen können und weitere Mitarbeiter schulen und gegebenenfalls umbesetzen. Unsaubere Geschäftsabläufe und Buchungen werden nun durch detaillierte Schulungsunterlagen kompensiert. Auch für roulierende Arbeitsplätze sollte das erworbene Projekt- und Systemwissen gesichert werden. Die Mitarbeiter sollten nun die notwendigen Dokumentationen diszipliniert nacharbeiten.

Abschnitt 7

Projekt-Nachbetreuung (Optimierung und Anwendungstreigaben)

Ca. 3-6 Monate nach der Einführung stellen sich nun fehlende Auswertungen heraus.

Die ERP-Systeme bieten sehr viele Auswertungen im Standard, aber erst jetzt beschäftigen sich viele Mitarbeiter mit den zahlreichen Listen und Statistiken. Leider ist es auch häufig so, das die Geschäftsführung die notwendigen Hilfsmittel zu Unternehmenssteuerung erst nach der Einführung erfragen. Die Deklaration dieser Steuerungsinstrumente und die grundlegenden Geschäftsziele sollten jedoch den Bedarf eines ERP-Systems zu Tage bringen.

Info

Jörg Rehage ist Dipl. Ing. Automatisierungstechnik und Top Consult und IT-Berater, Gründer der F&M Consulting, Technologie - und Organisationsberatung. Das Tätigkeitsfeld des Spezialisten für unternehmensweite Systemintegration umfasst die Ausschreibung, Einführung und Reorganisation von ERP-Systemen.

www.fundm.de