



ERP-Lifecycle

Optimierte Wertschöpfung für eine gelungene ERP-Einführung

Die Implementierung eines neuen ERP-Systems weckt hohe Erwartungen: Workflows sollen optimiert, Kosten reduziert und Umsätze gesteigert werden. Immer wieder hört man jedoch Horrorgeschichten über misslungene ERP-Einführungen. Fehler in der Vorbereitungsphase, mangelnde Kommunikation und unrealistische Timelines führen oft zu Startschwierigkeiten oder schädigen das Projekt sogar langfristig.

Aber wie vermeidet man das? Entscheidende Erfolgsfaktoren sind eine solide Analyse bestehender Workflows sowie ein cleveres Change- und Projektmanagement.

DIE BASIS – KONKRETE HANDLUNGSSCHRITTE MIT DEN 3 Ws

Die Effizienz eines ERP-Systems hängt entscheidend davon ab, ob dessen Funktionen und Ausrichtung zum jeweiligen Unternehmen passen. ERP-Systeme mit Schwerpunkt auf Produktion oder Herstellung von Lebensmitteln sind für Handelsunternehmen mit dem Schwerpunkt Warenvertrieb bspw. wenig bis gar nicht geeignet.

Um das Optimum für das eigene Unternehmen zu erzielen, lassen sich mit den 3 „Ws“ – WARUM, WIE, WOMIT – konkrete Handlungsschritte definieren, um das passende ERP zu finden.

WARUM

Zunächst sollte der Business Case klar definiert und damit die Frage, WARUM ein neues ERP eingeführt werden soll, beantwortet werden. Mögliche Gründe können eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, die Optimierung von Workflows, mehr Prozessautomatisierung und eine bessere Prozessintegration oder auch das Schaffen eines zentralen Zugriffs auf Informationen und Daten sein.

Manchmal ist der Grund für ein neues System natürlich auch viel profaner und liegt schlicht und ergreifend darin, dass der bisherige ERP-Anbieter die Software nicht mehr anbietet oder weiterentwickelt.



D&G-SOFTWARE GMBH

- Wir entwickeln seit über 35 Jahren Softwarelösungen für den Omnichannel-Handel und sind Branchenexperten und Beratungsprofis für die Prozessoptimierung im Handel
- Unser ERP-System, das D&G-Versandhaus-System VS/4, ist auf den Omnichannel-Handel optimiert
- Als individuelle Standardsoftware ermöglicht es maßgeschneiderte Anpassungen und einfache Skalierbarkeit
- Über 340 erfolgreiche Online-, Versand-, Filial-Händler setzen bereits auf unser mehrfach prämiertes und TÜV-zertifiziertes ERP-System www.dug-software.de



Um den Business Case am tatsächlichen Handlungsbedarf der einzelnen Teams in Ihrem Unternehmen auszurichten, sollte bereits hierfür eine Mitarbeiter-Befragung, am besten mit den Key-Usern, durchgeführt werden. Darüber hinaus muss auch die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens beachtet werden.

Dafür sollte das Management einen Betrachtungszeitraum von 5 bis 10 Jahren auswählen, um so die kurz- bis mittelfristige Entwicklung der Unternehmensplanung mit einzu-beziehen.

WIE

Steht der Business Case, müssen Details zum WIE geklärt werden, beispielsweise durch Umsatzsteigerung und Personalreduktion. Aber was hat ein ERP mit Umsatzsteigerungen zu tun? Es muss eine effiziente Abwicklung bieten, wenn der Umsatz bspw. durch die Erschließung internationaler Märkte, die Bedienung von Großhandelskunden, die Einbindung von Marktplätzen, die Umsetzung von Abo-Konzepten oder ein Mehr an Marketingaktivitäten gesteigert werden soll.

Die Freisetzung von Personalressourcen ist dabei gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ein wichtiger Aspekt. Die digitale Transformation, also die Umsetzung manueller, analoger Prozesse in digitale, automatisierte Prozessketten, kann hierbei der Schlüssel zum Erfolg sein. Bspw. durch die Vereinfachung der Datenpflege dank Mehrfachänderung von Produktdaten, Duplizierfunktionen oder Im-/Exportfunktionen für den schnellen Datenaustausch mit anderen Systemen.

Aber auch nicht monetäre Faktoren wie die Steigerung der Transparenz von betrieblichen Abläufen und die unternehmensweite Informationsverteilung sind wichtig für das reibungslose Ineinandergreifen unterschiedlicher Unternehmensbereiche und sollen klar definieren, WIE man den Business Case erreichen möchte. So muss der Kundenservice on demand über die Aktivitäten des Einkaufs (erwartete Liefertermine und -mengen) informiert werden oder der Einkauf für die Disposition über Absatzzahlen, Einschätzungen und Vorgaben vom Marketing sowie Retourenmengen und -gründe. Dies trägt zur Steigerung der Prozesseffizienz bei und reduziert die Prozesskosten.

WOMIT

Um die Effektivität des Gewünschten bewertbar zu machen, ist zuletzt zu definieren, WOMIT die Ziele erreicht werden können. Hierfür ist zunächst die grundlegende Entscheidung „Make-or-Buy“ zu treffen. Es steht eine Vielzahl an ERP-Systemen zur Verfügung, die an standardorientierten Best Practice Implementierungen der Branche ausgerichtet sind. Die Entscheidung „Buy“ würde so sicherstellen, dass sich die Umsetzung der Prozesse an den effizientesten und effektivsten Geschäftsprozessen der jeweiligen Branche orientiert. Im Gegensatz dazu steht die Entscheidung „Make“, die ein Höchstmaß an Flexibilität mit sich bringt. Aber auch mit einer deutlich umfangreicheren Eigenleistung verbunden ist.

Ist die Kombination aus beidem der Schlüssel zum Erfolg? Mit einem standardorientierten System, das ggf. mit wenigen für Sie wichtigen unternehmenskritischen Workflows individuell erweiterbar ist, können Sie sich auf Ihr eigentliches Geschäft fokussieren, partizipieren vom Standard durch multiple Ideengeber und müssen die aufwändige Entwicklungsleistung nicht alleine stemmen, da die Softwarehersteller im eigenen Interesse die Weiterentwicklung und Aktualität des ERPs im Fokus haben.

Bis hierhin sind somit bereits wesentliche Bestandteile für ein erfolgreiches Projekt recherchiert und fixiert. Unabdingbar ist noch eine solide Bestandsaufnahme – die Ist-Analyse – um alle unternehmenskritischen Workflows zu erfassen, mögliche Vorstellungen und Optimierungspotentiale für das Soll-Konzept aufzunehmen und zu prüfen, wie sich bestehende Anforderungen und Abläufe im ERP abbilden lassen.

Im Kontext einer Einführung des ERP D&G-Versandhaus-System VS/4 der D&G-Software GmbH wird dieser Phase eine hohe Bedeutung beigemessen:

- Die Bestandsaufnahme (festhalten der Ist-Situation) wird beim Händler vor Ort vorgenommen. Das D&G-Software-Team prüft mit geschultem Auge die bestehenden Abläufe des Händlers und geht auf jede Abteilung innerhalb des Unternehmens ein. Wichtig in diesem Zusammenhang ist das Gespräch mit Key-Usern oder falls solche nicht etabliert sind, mit den Business-Usern selbst. Hierbei werden neben der Aufnahme der Ist-Situation auch bereits mögliche Vorstellungen und Optimierungspotentiale für das Soll-Konzept erörtert und festgehalten.



- Mit den Key-Usern oder den Business-Usern wird erläutert, wie sich bestehende Anforderungen und Abläufe künftig im ERP abbilden lassen. Es werden auch ggfs. alternative Workflows vorgestellt.
- Ziel dieser Bestandsaufnahme ist es insbesondere zu erkennen, dass tatsächlich alle unternehmenskritischen Prozesse erfasst sind und Lösungen in der VS/4-Standardausprägung dafür vorhanden sind.
- Falls nicht alle Anforderungen über den Standard des VS/4 oder den zur Verfügung stehenden Customizing-Umfang abgedeckt werden können, werden diese als To-do für eine Individualprogrammierung identifiziert.
- Die Erkenntnisse werden schriftlich im Lastenheft zusammengefasst (in wenigen Fällen liegt ein Lastenheft des Händlers bereits vor, das erweitert und ggf. korrigiert wird) und dem Händler als Bestandsaufnahme zusätzlich mit dem definierten Soll-Konzept zur Verfügung gestellt.

Die gründliche Vorarbeit anhand der 3 Ws bildet die solide Basis für die Entscheidungsfindung, die durch Aspekte der Einführungsmethodik des ERP-Anbieters abgerundet werden sollten.

EINFÜHRUNGSMETHODIK

Bei der Einführung eines ERP-Systems sollte der ERP-Anbieter den Händler in genau der Intensität begleiten, die benötigt wird – von der Beratung, über die Planung bis zum Produktivbetrieb. D&G-Software kombiniert aufgrund jahrelanger Erfahrung die klassische mit der agilen Einführungsmethodik. Je nach Anforderung, Händler, Zeitrahmen, Umfang des Projektes und dem zur Verfügung gestellten Projektpersonal des Händlers.

In den meisten Projekten wird aus Kosten- und Zeitgründen die klassische Einführungsmethodik bevorzugt, da im Vorfeld der zeitliche und finanzielle Aufwand seitens des Händlers klar abgesteckt ist. Relevant ist, ob das Projekt Individualprogrammierungen beinhaltet und wenn ja, wie komplex bzw. konkret die Vorstellungen des Händlers sind. Bei komplexen Individualprogrammierungen wird insbesondere die klassische mit Teilen der agilen Einführungsmethodik angewandt und so Elemente beider Vorgehensweisen zu einer hybriden Einführungsstrategie kombiniert. Bei D&G-Software wird das Projekt standardmäßig in 5 aufeinanderfolgende Phasen eingeteilt.

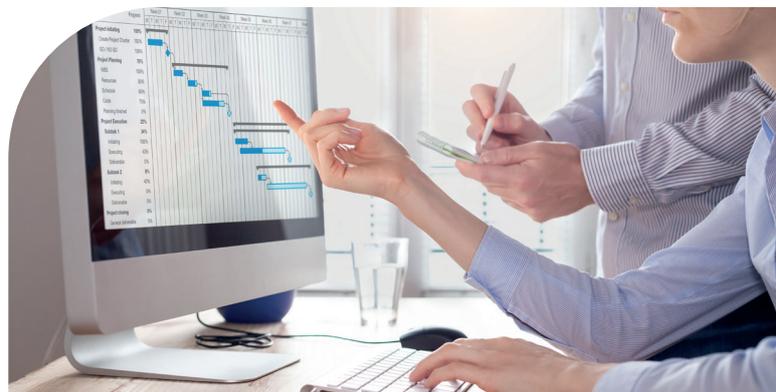


PHASE 1 - PROJEKTPLANUNG UND -INITIALISIERUNG

Der Projektstart muss perfekt geplant sein, damit es bei der Umsetzung keine bösen Überraschungen gibt. Von der Auswahl der richtigen Ressourcen bis hin zur Zuweisung von Aufgaben an die jeweiligen Teammitglieder ist die Planung der Schlüssel zu einer passgenauen ERP-Implementierung:

- Innerhalb eines Kick-off-Meetings werden zunächst mögliche zur Verfügung gestellte Ressourcen abgeklärt, Projektbeteiligte (Stakeholder) bekannt und die Kommunikationsbasis festgelegt. Gerade im Hinblick auf die Kommunikation muss der ERP-Anbieter einschätzen, wie mit dem Händler kommuniziert werden kann. In der Regel ist dies kein IT-Sprachjargon.
- Bei der Auswahl der Projektmitarbeiter müssen die Erfahrung, Lösungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Branchennähe für das vorliegende Projekt genau analysiert und das Projektteam entsprechend zusammengestellt werden.

- Im Optimalfall begleitet, anders als Markt üblich, das Salesteam das Projekt bis zum Produktivbetrieb. So gehen keine wichtigen Informationen verloren und das Vertrauen kann gemeinsam auf das Projektteam übergeleitet werden.
- Es wird ein zentraler Ansprechpartner seitens des ERP-Anbieters benannt, der Sie regelmäßig und unaufgefordert über den Fortschritt einzelner Steps informiert.
- Für die Einführung muss eine realistische Timeline angesetzt werden. Dafür wird der zeitliche Rahmen abgesteckt und wichtige Meilensteine definiert. In der Regel müssen drei bis sechs Monate vorgesehen werden.





PHASE 2 - FEINABSTIMMUNG SOLL-KONZEPT

Bei der Bestandsaufnahme werden bereits die wesentlichen Bestandteile des Soll-Konzepts im Lastenheft festgehalten. Wird dessen Vollständigkeit und Korrektheit durch den Händler bestätigt, werden das Feinkonzept und die Anweisungen für das Customizing in einem Pflichtenheft ausgearbeitet. Anweisungen für zusätzliche Schulungsinhalte aus dieser Phase sollten in einem Projekthandbuch notiert werden.

PHASE 3 - UMSETZUNG & TESTBETRIEB

Dieser Implementierungsphase muss eine bedeutende Rolle zugewiesen werden. Je sorgfältiger diese Phase der Einführung durchlaufen wird, desto störungsfreier wird der eigentliche Go-Live möglich sein.

- Zunächst wird das Standardsystem auf der vom Händler zur Verfügung gestellten IT-Umgebung gemäß den zuvor abgestimmten Systemvoraussetzungen installiert (alternativ auf einer Private-Cloud).
- Auf Basis des Pflichtenhefts wird das Customizing (Pre-Customizing) vorgenommen sowie Zusatzmodule aktiviert und konfiguriert.
- Aus dem so aufgebauten Produktivsystem für den Go-Live wird, nach dem Customizing, ein Testsystem abgeleitet. Hier handelt es sich um lauffähiges Teilsystem, das bereits während der Implementierungsphase vom Händler auf Herz und Nieren geprüft werden kann.
- Ein zuvor benanntes Testteam des Händlers wird für die Stammdatenpflege geschult. Die notwendigen Teilschulungen werden mit den definierten Projektbeteiligten im direkten und zeitlichen Zusammenhang vorgenommen.
- Dieses Testteam des Händlers wird in dieser Phase schon sehr stark eingebunden und aufgefordert, Userstammdaten und Artikel-/Produkt Daten manuell anzulegen oder via Datenübernahme zu übernehmen (interpretative Übernahme).

- Im Testsystem werden zunächst Integrations-, Funktions-, Last- und Parametertests durchgeführt. Fehler werden direkt korrigiert und/oder Unterlassungen aus dem Soll-Konzept festgestellt und gegebenenfalls Changes (siehe Change Management) aufgrund von neuen Erkenntnissen nach Rücksprache mit dem Händler sowie die daraus resultierenden Veränderungen vorgenommen.
- Sind Individualentwicklungen Bestandteil des Projektes, werden diese in dieser Phase sukzessive ausgerollt, eventuell gewünschte Änderungen umgesetzt und wiederum ausgerollt. Diese Phase lehnt sich je nach Projekt sehr stark an die agile Einführungsmethode an.

INDIVIDUALPROGRAMMIERUNG - EINZELNE EINFÜHRUNGSBEREICHE

- Die im Testsystem zur Verfügung gestellten Individualprogrammierungen werden dem Händler vorgestellt, getestet und ggf. weitere Vorgaben und Änderungswünsche aufgenommen. Diese werden anschließend von der Entwicklung umgesetzt.
- Dieser Kreislauf wird solange für einzelne abgeschlossene Funktionen durchlaufen, bis der Händler die Freigabe erteilt. Die starke Integration des Händlers in diesen Prozess stellt sicher, dass das Ergebnis seinen Wünschen entspricht.
- Am Ende eines jeden Implementierungszyklus sind Anforderungen, die der Händler an die finale Softwarelösung stellt, vollständig umgesetzt.



- Im Anschluss erfolgt die Freigabe durch die Projektbeteiligten.
- Trotz all der Vorbereitungen und Sorgfalt während Bestandsaufnahme und Soll-Konzeption, wird das Optimum erfahrungsgemäß erst während der Umsetzungsphase oder den ersten Tests erkannt. Dieser Effekt ist oft durch eine gewisse „Unerfahrenheit“ der Händler mit solchen Projekten begründet. In dieser Phase ist deshalb Flexibilität von beiden Seiten wichtig.



- Kann die Neu-Anforderung über das Customizing abgedeckt werden, wird dies sowohl im Test- als auch Produktivsystem konfiguriert und dem Händler zur Freigabe präsentiert.
- Ist die Neu-Anforderung nur durch eine Individualprogrammierung abdeckbar, wird das sogenannte Change Requests angestoßen. Mit dem Händler wird die Relevanz innerhalb des Projektes definiert und mögliche Lösungspfade vorgestellt. Handelt es sich um keinen unternehmenskritischen Prozess, wird ein nachgelagerter Änderungsworkflow nach dem Go-Live angestrebt. Handelt es sich um einen unternehmenskritischen Prozess, wird die Kapazität der Entwicklung für eine zeitnahe Umsetzung geprüft. Stehen hierfür kurzfristig keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung, wird mit dem Händler die Terminierung neu beleuchtet. Können ausreichend Ressourcen kurzfristig bereitgestellt werden, so wird direkt der Programmierungsworkflow angestoßen und innerhalb kurzer Zeit eine erweiterte Version bereitgestellt.

PHASE 4 - ANWENDUNG / EINFÜHRUNG

Training

Jeder weiß – Veränderungen fallen uns Menschen in der Regel schwer. Die Akzeptanz eines neuen ERPs bei den Mitarbeitern darf daher nicht unterschätzt werden. Die beste Software nutzt schließlich nichts, wenn sie nur widerwillig genutzt oder Funktionen mangels Know-how nicht voll ausgeschöpft werden.

- Bewährt hat sich eine transparente Informationspolitik, die die Mitarbeiter von Anfang an intensiv einbindet. Regelmäßige Meetings, das Einbeziehen der Abteilungen in die Ausgestaltung des neuen Systems und eine praxisbezogene, intensive Schulung sind Hilfsmittel um dieses Ziel zu erreichen.
- Auf Basis eines im Vorfeld erarbeiteten Schulungsplans, in dem Rollen, Zeitablauf und Ziele festgelegt werden, werden die Trainingsinhalte fixiert und anhand detailliert ausgearbeiteter Schulungsunterlagen durchgeführt.
- Erfahrungen des ERP-Anbieters in Bezug auf die Adaption von Workflows und das Überführen in neue Abläufe sind ebenso wichtig, wie Best-Practices-Empfehlungen.

- Die Schulungen und Trainings sollten, je nach Wunsch, entweder im Vorfeld mit den Key-Usern oder direkt mit den Business-Usern durchgeführt werden (Systemschulungen, Prozessschulungen).

Einführungsstrategie

Je nach Projektumfang kann die simultane oder die sukzessive Einführungsstrategie zum Einsatz kommen.

Bei einem simultanen Launch, auch Big Bang genannt, werden alle Bereiche und Module zu einem Stichtag eingeführt und das Altsystem abgeschaltet. Hingegen werden bei einer sukzessiven Einführung sinnvoll abgrenzbare Bereiche identifiziert (bspw. POS-System, Shopsystem, Marktplätze) und eine Zug-um-Zug-Einführung vorgenommen.

Datenübernahme

Auch die Übernahme von Altdaten muss berücksichtigt werden, denn Daten sind des Händlers höchstes Gut. Diese sind u. a. wichtig für den Kundenservice, das Marketing und die Kontinuität der Managementzahlen. Optimalerweise sollten die Daten so in das neue System integriert werden, dass alle Funktionen des neuen ERPs angewandt werden können.

Die Datenübernahme muss vor dem Hochfahren der Systeme vorgenommen werden. Eine Testübernahme mit entsprechender Freigabe des Übernahmeprozesses ist zwingend für die Phase 3 vorzusehen.

Go-Live

Der Go-Live muss gründlich geplant werden. Schließlich gibt es zahlreiche Fragen und Abläufe, die berücksichtigt werden müssen: Wann werden die letzten Daten im Altsystem erfasst? Welche Zahlungsströme werden wo verbucht? Wie werden Retouren gehandhabt? Gibt es weitere Systeme wie einen Onlineshop oder Marktplätze, deren Anbindung berücksichtigt werden muss? Wann wird das Altsystem abgeschaltet? Wann kann der Lagerbestand übernommen werden? Ist eventuell eine Inventur einzuplanen? Frage- und Aufgabenstellungen, die über einen detaillierten Migrationsplan festgehalten, geklärt und ihren Prioritäten entsprechend abgearbeitet werden müssen.



PHASE 5 - WARTUNG / BETRIEB SICHERSTELLEN

Durch eine individuell auf die Unternehmensgröße und den Funktionsumfang abgestimmte Anzahl an Begleittagen sollte der Go-Live vor Ort unterstützt werden. Das stellt sicher, dass die User unmittelbar bei der Einführung qualifizierte Unterstützung erhalten.

Dabei sollte bereits schwerpunktmäßig der Aufbau eines internen Help Desks über die Key-Benutzer als qualifizierte Ansprechpartner seitens des Händlers erfolgen.

Last but not least folgt die Wartung. Ist das neue System eingerichtet, müssen die Verantwortungen für den Betrieb der Infrastruktur sowie mögliche Wartungsfenster und -abläufe zwischen den Beteiligten abgestimmt und etabliert werden.

CHANGE-MANAGEMENT

Optimierungen sind meist auf die Einführungsphase begrenzt – schließlich werden hier die definierten Optimierungspotentiale aus dem Soll-Konzept umgesetzt und nachgehalten. Im Fokus steht zunächst einmal den Tagesbetrieb sicherzustellen und die User nicht zu überfordern.

Mit einem sinnvollen zeitlichen Abstand, beispielsweise nach einem Jahr, sollte jedoch bereits begonnen werden, weitere Optimierungen an den Möglichkeiten des Systems entlang zu recherchieren und umzusetzen:

- In der Regel können maximal 70 % der Optimierungsmöglichkeiten eines Systems beim Go-Live umgesetzt werden. Die restlichen 30 % sollten sukzessive erschlossen werden.
- Überprüfung: Werden die während der Go-Live-Phase fixierten Prozesse auch nachhaltig im Unternehmen eingesetzt? Erhalten neue Mitarbeiter ausreichend Unterstützung und Know-how um optimal mit dem System umgehen zu können?
- Bestenfalls wird das neue ERP-System über einen Upgrade-Service vom Hersteller selbst weiterentwickelt. Hier ist es unabdingbar die aus Upgrades neu zur Verfügung gestellten Optimierungspotentiale zu erkennen und in die Praxis zu überführen. Binden Sie hierbei zwingend die Key-User mit ein und nutzen Sie Weiterbildungsangebote des ERP-Anbieters.

Somit wird der Lifecycle-Prozess, der für eine ERP-Einführung im Ganzen angewandt wird, auch im Nachgang für immer wiederkehrende Teiloptimierungen angewandt.

FAZIT: EINE ERP-EINFÜHRUNG IST KEIN SELBSTLÄUFER

Aus über 35 Jahren Branchenexpertise als ERP-Anbieter im Omnichannel-Handel wissen wir – für ein solches Projekt gibt es kein Schema F. Wir begleiten Sie daher von der Beratung über die Planung bis zum Produktivbetrieb. Und zwar genau so, wie es zu Ihnen und Ihrem Unternehmen am besten passt. Sprechen Sie uns an!



INTERESSE GEWECKT?

Egal, ob online, stationär oder omnichannel – mit dem D&G-Versandhaus-System VS/4 profitieren Sie von schlanken, kostensparenden Workflows und zahlreichen Funktionen für einen perfekten Kundenservice. Sprechen Sie uns an und optimieren auch Sie Ihren Handel mit dem VS/4!

+49 7243 344-0

info@dug-software.de

www.dug-software.de