

- IT-Consulting
- ERP-Auswahl und -Projektierung
- Erstattung von Privatgutachten
- Unternehmensberatung

Infosheet

# Der Weg zur passenden ERP-Softwarelösung

Ein kleines Brevier zur Projektarbeit

	Dokumenteninformation
<b>Titel</b>	Die Schritte zur passenden ERP-Softwarelösung
<b>Projekt</b>	NEU
<b>Autor</b>	Michael Kegelmann
<b>Kunde</b>	NEU
<b>Dokumentenname</b>	DerWegZurPassendenERP-LoesungV05-170327.docx
<b>Erstellung am</b>	01.10.2008
<b>Letzte Änderung am</b>	27.03.2017
<b>Version</b>	05
<b>Anzahl Seiten</b>	5
<b>Copyright</b>	© Kegelmann Consult GmbH 2017
<b>Sonstiges</b>	

- IT-Consulting
- ERP-Auswahl und -Projektierung
- Erstattung von Privatgutachten
- Unternehmensberatung

## 1. Einführung

Dieses Dokument dient als Orientierung und Hilfe bei der Auswahl und Einführung einer Softwarelösung. Zunächst werden übliche Fehleinschätzungen dargestellt, um auf die notwendigen Schritte hinzuführen.

Die Einführung kann nicht nach einem strengen Muster erfolgen. Die Vorgehensweise ist der individuellen Situation, Umständen und Bedingungen anzupassen. Hinter jedem Gliederungspunkt verbergen sich viele Einzelleistungen und Aufgabenschritte.

Die Entscheidung zur Einführung einer neuen Softwarelösung fällt oft nicht freiwillig. Gründe hierfür sind z.B. überalterte, technisch nicht mehr aktuelle Architekturen, eine Schwächung oder gar ein Totalausfall des Lieferanten oder Programmierers u.v.a.m.

Der nun einzuschlagende Weg bis hin zur erfolgreichen Inbetriebnahme und Optimierung der neuen Lösung ist steinig und mit großen Risiken verbunden. Dies belegt der hohe Grad von gefährdeten oder gar gescheiterten Projekten, der immer noch bei beachtlichen ca. 60% liegt.

Durch eine strenge Planung und exakte Festlegung der Vorgehensweise kann die erfolgreiche Einführung gesichert und die Wahrscheinlichkeit für ein erfolgreiches Projekt gesteigert werden.

Die Herausforderungen sind groß, die Risiken hoch aber die Chancen einer neuen Lösung sind dabei auch riesig.

## Häufige Annahmen, Missverständnisse, Fehler und Risiken

- **„Projekttablauf ein Navigieren im Nebel“**  
Keine Klarheit über die exakte Vorgehensweise bis zur Entscheidung und Inbetriebnahme.
- **„Wer weiß was wir wollen“**  
Betriebliche Abläufe sind in der Entscheidungsphase oft noch mangelhaft analysiert und dokumentiert. Oft werden Pflichtenheft bzw. Lastenheft erst nach der Produktentscheidung erstellt oder detailliert.
- **„Projektstart als Präsentationswettbewerb“**  
Zu frühe Produktpräsentationen von Softwareherstellern oder Implementierungspartnern. Der Bedarf wird am Angebot ausgerichtet. Man sammelt gute Ideen, Funktionen und versucht die eigenen Abläufe wieder zu finden.
- **„Ein guter Präsentator kompensiert schwache Software“**  
Oft wird ein falsches Bild der Software erweckt. Gute Präsentatoren und meist nur oberflächliche Präsentationen verwischen häufig die Beurteilung der wirklichen Qualität eines Produktes und erschweren einen neutralen Vergleich. Präsentationen zeigen nur die Oberfläche der Software; Architektur und in der Tiefe liegende Stärken und Schwächen bleiben unerkannt.
- **„Fanclubs promoten ihre Lieblingssoftware“**  
Viele Gründe führen zu vorgefassten Meinungen von Teilgruppen im Unternehmen und verschieben bzw. erschweren damit ebenfalls eine neutrale Beurteilung.
- **„Die Eierlegende Wollmilchsau gibt es immer noch nicht“**  
Systeme können nicht am Reißbrett oder über eine möglichst lange Frageliste beurteilt werden. Eine immer längere Funktionsliste reduziert nicht notwendigerweise das Entscheidungsrisiko und führt nicht stets zur besten Lösung.  
Ein realistischer Gesamteindruck und ein Blick für das Wesentliche sind ebenfalls sehr wichtig. Insbesondere die „Chemie“ zwischen den handelnden Personen muss passen.
- **„Wünsch-Dir-Was der Projektteilnehmer“**  
Zu viele und zu hohe Anforderungen. Sämtliche Mängel und Funktionswünsche der letzten Jahre sollen nun auf einmal Realität werden und überfordern alle Projektbeteiligten und die spätere Anwendungslösung.
- **„Branchenlösung die große Frage“**  
Vor- und Nachteile horizontaler Lösungen mit Branchenerweiterungen und Branchenpaketen richtig bewerten.
- **„Adaptionen machen glücklich, sind aber gefährlich“**  
Individualprogrammierungen, die die Wartbarkeit zerstören, vermeiden. Abhängigkeiten vom Entwickler reduzieren. Ebenen der Adaptierbarkeit bewerten.
- **„Die Zukunft entscheidet“**  
Position und Stärke des Herstellers. Produktroadmap prüfen, „was bekomme ich für meine Softwarepflegegebühren“.
- **„Partner sind nicht immer Partner“**  
Vertriebsmodell des Herstellers beurteilen.
- **„Vor den Erfolg haben die Götter leider immer noch den Schweiß gestellt“**  
Allen Beteiligten muss klar sein, dass die Umsetzung des Projektes eine anstrengende Aktion wird.
- **„Kennen wir das Einführungsmodell?“**  
Alle Beteiligten müssen über Art und Methodik der Einführung informiert sein und jedem, insbesondere den Keyusern, sollte klar sein welche Leistungen zu erbringen sind.

- **„Auf die Spielregeln zwischen Menschen kommt es an“**  
Eine strenge Projektorganisation ist notwendig, welche die Spielregeln, Projektleiter, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsebenen, Kommunikationswege, Dokumentenorganisation, Ressourcen, Keyuser, Hilfsmittel, Rechte- und Pflichten etc. verbindlich für alle Projektbeteiligten regelt.
- **„Wenn Projektteilnehmer nicht im Projekt angekommen“**  
Insbesondere die Keyuser fühlen sich nicht verantwortlich für Ihren jeweiligen Aufgabenbereich und liefern Informationen nicht selbstständig aus eigenem Antrieb.
- **„Die Geschäftsführung findet kein Zeitfenster für das Projekt“**  
Die Rolle der Geschäftsleitung im Projekt fixieren. Oft ist die Geschäftsleitung nicht Teil des Projektes. Mindestens ein Mitglied der Geschäftsleitung muss im Projektteam aktiv sein, einbezogen werden und über sämtliche grundlegende Informationen stets aktuell im Bilde sein.
- **„Customizing – no problem“**  
Viele Systeme sind mittlerweile so umfangreich, dass es oft schwer ist die richtigen Einstellungen zu fixieren. Klare Regelung wer die erforderlichen Informationen liefert und die Parameter einrichtet. Achtung: Häufig können viele Einstellungen später nicht mehr geändert werden.
- **„Viele Wege führen bekanntlich nach Rom“**  
Bedingt durch den hohen Funktionsumfang heutiger Lösungen, bieten sich bei der Implementierung stets mehrere Lösungswege an. Damit wächst die Gefahr falsche Funktionen bzw. Module zu nutzen. Empfehlung: Achten Sie auf die korrekte Abbildung der Realität im System- keine Klimmzüge tolerieren, die sich später als Bumerang erweisen können.
- **„Referenzen sind toll“**  
Leider nicht immer vergleichbar und deshalb auch zu relativieren. Z.B. können übermotiviert Projektleiter oder Sondersituationen zu exzellenten Referenzprojekten führen, die dann nicht übertragbar sind.
- **„Aus- und Weiterbildung muss sein“**  
Art und Umfang der Anwendereinweisungen, insbesondere das Verhältnis zwischen Gruppen- und individuellen Einweisungen, werden häufig unterschätzt und sollten klar definiert werden.
- **„Es wird ja immer alles teurer als geplant“**  
Kostentreiber gibt es viele: Kostenexplosionen frühzeitig identifizieren. Änderung, insbesondere bei Erweiterungen von Anforderungen „on the fly“ während der Implementierung, unbedingt vermeiden. Laufende Kosten während und nach der Go-Live-Phase werden unterschätzt. Dann hilft es oft nur noch in den sauren Apfel zu beißen und die kostenaufwändigen Adaptionen und Schulungen durchzustehen.
- **„Neue Besen kehren manchmal nicht gut“**  
Eine intensive Prüfung, ob das bisherige System richtig genutzt und alle aktuellen Funktionen bekannt sind, sollte stets in die Entscheidung einfließen. Oft kann das bestehende System optimiert werden; noch brach liegende, ungenutzte Funktionen und Möglichkeiten können entfesselt werden. Häufig wurden keine Aktualisierungen und Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen, die das Altsystem „vergammeln“ ließen. Achtung: Modernste Applikationen haben oft einen geringeren Leistungsumfang.
- **„Addons verderben den Appetit“**  
Zu viele Module von Drittherstellern machen das System exponentiell unhandlicher und treiben den späteren Pflegeaufwand sowie Fehlerquellen in die Höhe. Manchmal ist weniger mehr.

- **„Vorne gerührt, brennt hinten nicht an“**  
Vertragswerke frühzeitig sondieren.
- **„Harte Preisverhandlungen lohnen sich“**  
Prüfen von alternativen Lizenzmodellen; abgespeckte Lizenzen, Crossupdates etc., Sonderaktionen nutzen. Start der Lizenzierung und der Wartung verhandeln.
- **„Selbst ist der Mann - Wie ich mir selbst helfen kann“**  
Stehen Hilfsmittel und einfache Werkzeuge zur Fehleranalyse, Adaption und Dokumentation zur Verfügung.
- **„Wir sind alle Freunde“**  
Kritischer aber partnerschaftlicher Umgang mit den Projektteilnehmern. Eigenantrieb zur Leistung ist notwendig, es ist das Projekt der User. Oft sind die Kollegen noch nicht im Projekt angekommen, obwohl schon viele Projektstage investiert wurden.
- **„Wo sind wir – leben wir noch“**  
Projektfortschritt dokumentieren. Für einen offenen, vertrauensvollen Umgang der Projektteilnehmer untereinander sorgen. Risiken und Warnsignale nicht ignorieren, Schwierigkeiten zeitnah kommunizieren, realistische Ansätze, keine Schuldzuweisungen.
- **„In der Ruhe liegt die Kraft“**  
Lizenzen werden zu früh gekauft, möglichst erst von dem Go-Live erwerben. Beginn der Wartung und der Anwenderunterstützung klären. Oft wird bezahlt und nicht genutzt, besonders schlimm wenn sich der Go-Live-Termin verzögert.  
Wer ist der Wartungspartner, gibt es eine zentrale Hotline, 2nd-Level beim Hersteller, wie und wann hat der Kunde darauf Zugriff.
- **„Wettbewerb auf der Anbieterseite“**  
Wer ist mein Vertragspartner. Partnermodell und Verhältnisse zwischen Hersteller und Partner sondieren.
- **„Keiner kümmert sich um uns“**  
Ist der Anwender für den Hersteller wichtig.
- **„Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende“**  
Wenn es wirklich nicht funktioniert, rechtzeitig das Projekt stoppen.
- **„Nach dem Projekt ist vor dem Projekt“**  
Nachbetreuung regeln. Budget hierfür einplanen.