



ERP-Transformation **in 7 Schritten**

Setzen Sie Veränderungen erfolgreich
in Ihrer Organisation um

Zusammenfassung

Stellen Sie sich vor, Sie definieren Ihre Unternehmensziele neu, aber Ihr bestehendes ERP-System lässt sich nicht flexibel darauf ausrichten. Oder Ihre Geschäftsanalytik leidet unter verschiedenen IT-Systemen, die in den unterschiedlichen Abteilungen Ihres Unternehmens separat genutzt werden. Diese Systeme mögen für sich betrachtet die Arbeit einzelner Teams unterstützen, doch sie gefährden insgesamt die Effizienz des Unternehmens. In beiden Fällen wird es Zeit für eine Veränderung. Organisationen aller Branchen teilen ein gemeinsames Ziel: Es geht darum, ihre

Effizienz und Produktivität dauerhaft zu steigern. Auf dem Weg zu diesem Ziel empfiehlt sich eine standardisierte unternehmensweite IT-Lösung, die Ihnen erlaubt, Prozesse zu optimieren, die Fehleranfälligkeit zu reduzieren und Ihre Prozessdaten umfassend auszuwerten. Eine derartige ERP-Transformation ist zwar anfangs mit Implementierungskosten verbunden, doch führt auf lange Sicht zu signifikanten Einsparungen. Deshalb lohnt es sich, über eine ERP-Transformation und die damit verbundenen Veränderungen nachzudenken.

Jede ERP-Transformation läuft auf einen weitreichenden Unternehmenswandel hinaus. Sie ist mehr als nur eine Aktualisierung, ein neues Software-Modul oder eine Produktneuheit innerhalb eines bestehenden Systems. Sie kann unternehmensweit disruptive Folgen haben. Eine professionelle Technologie ist dabei nur eine von vielen Zutaten für erfolgreiche Veränderungen. Ebenso wichtig ist das Change Management: Die unternehmensweiten Veränderungen einer ERP-Transformation erreichen nicht nur die IT-Systeme, sondern auch die an diesen

Fusionen, Übernahmen und der Einsatz verschiedener Software-Systeme können die Performance Ihres Unternehmens beeinträchtigen. Die Konsolidierung in ein einheitliches ERP-System zahlt sich aus! Sie sind nicht nur besser auf Veränderungen vorbereitet, sondern reduzieren auch langfristig Ihre Kosten.

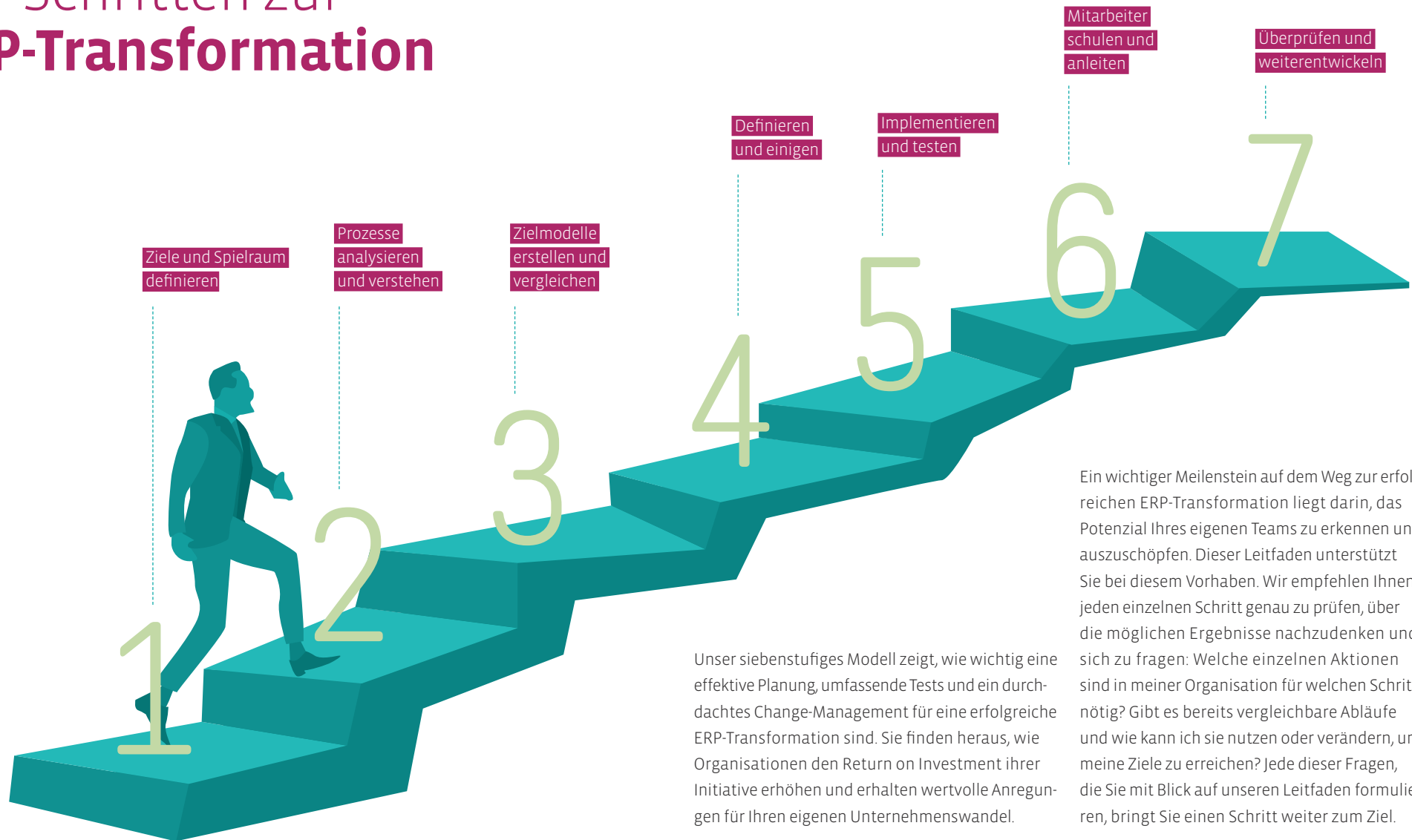


Dr. Gero Decker,
Gründer
& CEO

Gero Decker

Prozessen beteiligten Menschen; etwa Mitarbeiter oder Kunden. Deshalb wirkt sich eine ERP-Transformation auf lange Sicht auf das Daten- und Risikomanagement eines Unternehmens aus. Das heißt: Es kommt nicht nur auf Ihr technisches Wissen an, sondern auch auf nicht-technische Rahmenbedingungen. Daher haben wir diesen Leitfaden für Sie entwickelt: Sie erfahren, wie Sie eine ERP-Transformation in sieben Schritten erfolgreich umsetzen.

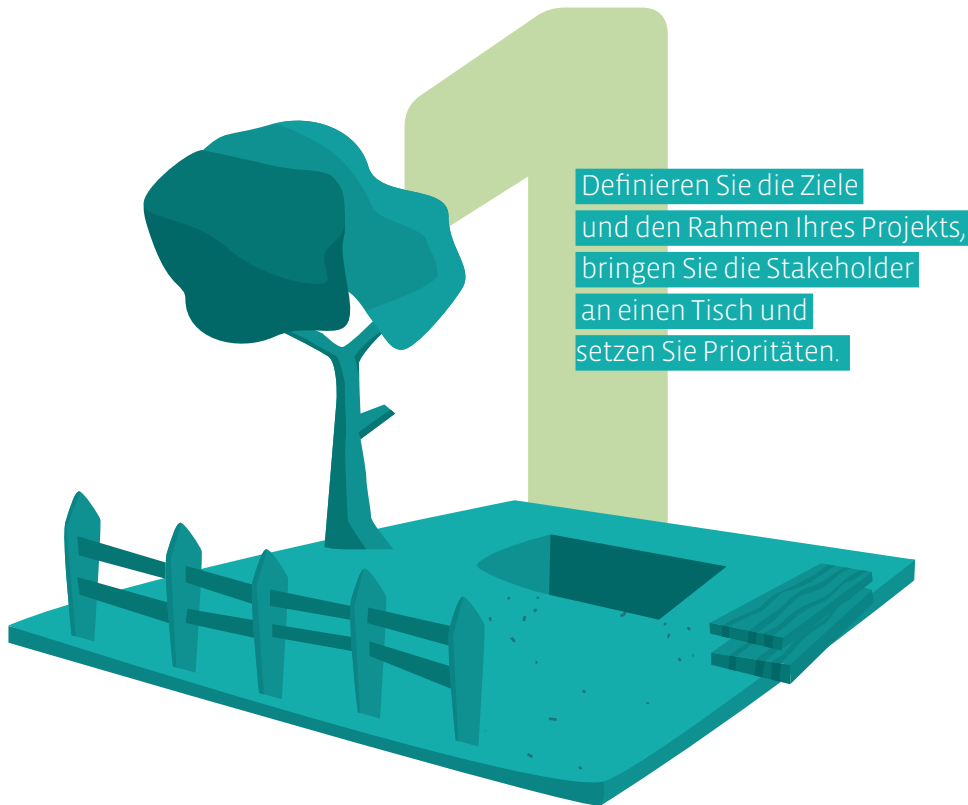
In 7 Schritten zur ERP-Transformation



Unser siebenstufiges Modell zeigt, wie wichtig eine effektive Planung, umfassende Tests und ein durchdachtes Change-Management für eine erfolgreiche ERP-Transformation sind. Sie finden heraus, wie Organisationen den Return on Investment ihrer Initiative erhöhen und erhalten wertvolle Anregungen für Ihren eigenen Unternehmenswandel.

Ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur erfolgreichen ERP-Transformation liegt darin, das Potenzial Ihres eigenen Teams zu erkennen und auszuschöpfen. Dieser Leitfaden unterstützt Sie bei diesem Vorhaben. Wir empfehlen Ihnen, jeden einzelnen Schritt genau zu prüfen, über die möglichen Ergebnisse nachzudenken und sich zu fragen: Welche einzelnen Aktionen sind in meiner Organisation für welchen Schritt nötig? Gibt es bereits vergleichbare Abläufe und wie kann ich sie nutzen oder verändern, um meine Ziele zu erreichen? Jede dieser Fragen, die Sie mit Blick auf unseren Leitfaden formulieren, bringt Sie einen Schritt weiter zum Ziel.

Ziele & Spielraum definieren



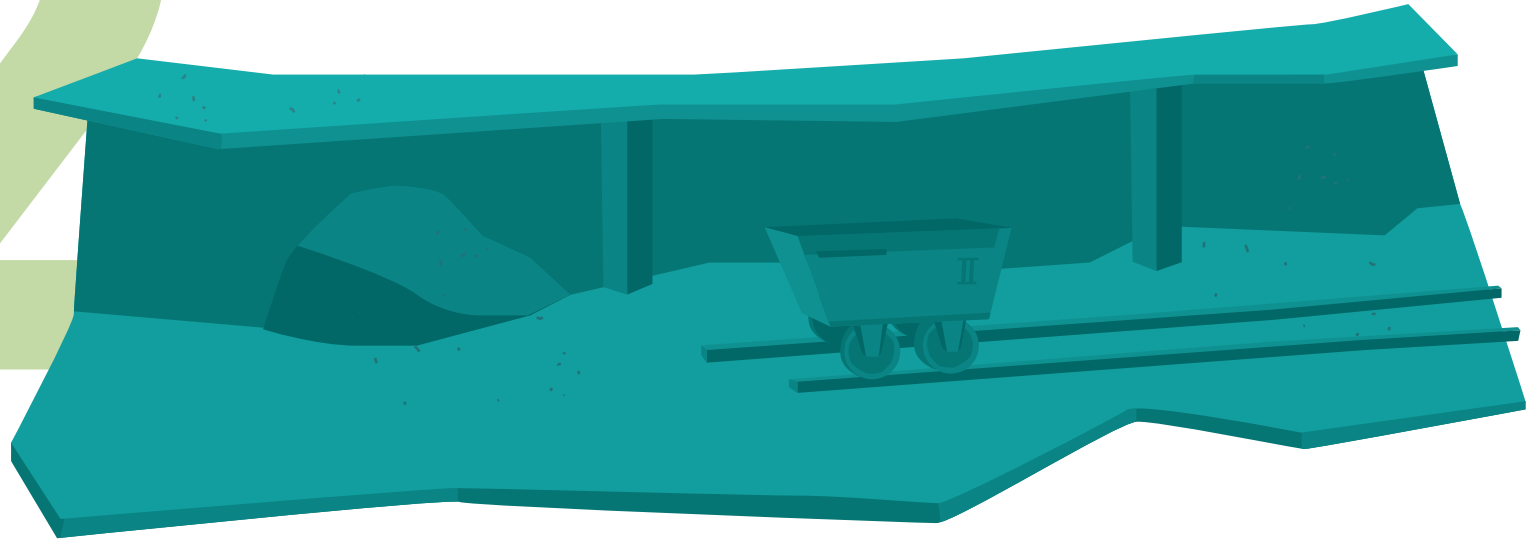
Der erste Schritt ist die Planung Ihrer ERP-Initiative: Sie definieren die Ziele und den Rahmen Ihres Projekts, und zwar bevor Sie Experten für die ERP-Implementierung oder externe Berater einbeziehen. In dieser Anfangsphase entwickeln Sie eine übergreifende Strategie und beantworten die Frage, was genau Sie mit Ihrer ERP-Transformation erreichen möchten. Nachdem Sie Ihre Ziele intern definiert haben, erreichen Sie die nächste Phase in Ihrem Planungszyklus: Gemeinsam mit einem externen ERP-Berater definieren und priorisieren Sie alle einzelnen Schritte des Projekts. Zu diesem Zeitpunkt legen Sie fest, welche Kernprozesse von Ihrer Initiative betroffen sind und wie sie in Ihren Augen durch eine Anpassung der beteiligten IT-Systeme optimiert werden können. Sie sollten sich ebenfalls überlegen, welche Software-Komponenten Sie benötigen – dies sind auf lange Sicht strategische Fragen, die sich auf Ihre ganze Organisation auswirken können.

Ein Beispiel: Sie greifen intern auf unternehmensweite Dienstleistungen zu oder möchten bestimmte Leistungen auslagern. In beiden Fällen sollten Sie sich über die Ziele Ihrer Initiative im Klaren sein, bevor Sie weitere Schritte planen. Am Ende dieser Planungsphase haben Sie also definiert, was genau Sie verändern möchten, welche aktuellen Prozesse und IT-Lösungen betroffen sein werden und von welchen Systemexperten Ihre ERP-Initiative getragen wird.

Ebenso wichtig ist es, einen Rahmen für Ihre ERP-Initiative festzulegen: Dafür eignet sich ein Plan über mehrere Jahre, um Ihre Ziele und Erwartungen festzuhalten. Doch vergessen Sie nicht: Die nicht-technische Seite ist der wichtigste Erfolgsfaktor Ihrer ERP-Transformation. Setzen Sie auf ein strategisches Projektmanagement, um Einigkeit unter den beteiligten Stakeholdern zu erzielen und die nötige Rückendeckung für Ihre Veränderungsinitiative zu erhalten.

2

Untersuchen Sie die verwendeten IT-Systeme, identifizieren Sie Prozessvarianten und stellen Sie bisherige Regelungen infrage. Die Ergebnisse teilen Sie mit dem Team.



Prozesse analysieren & verstehen

Process-Mining-Technologien bieten die Möglichkeit, umfangreiche Prozessauswertungen durchzuführen und eine solide Datenbasis für Ihre Veränderungsinitiative zu erhalten. Wir haben beobachtet, dass Organisationen ohne derartige Technologien ihre strategischen Entscheidungen oft auf der Grundlage von Umfragen, Webseitenbesuchen oder eigenen Erfahrungen treffen. Diese Informationen sind zweifelsohne hilfreich, führen aber auch zu Fehlern und Fehleinschätzungen. Daher ist es sinnvoll, Ihre ERP-

Transformation mit Blick auf valide Prozessdaten zu planen.

Professionelle Process-Mining-Technologien helfen Ihnen dabei, die entsprechenden Daten aus Ihren bisher verwendeten ERP-, CRM- und anderen IT-Systemen zu aggregieren und als Grundlage für geschäftskritische Entscheidungen zu nutzen. Daher eignet sich in diesem Schritt eine ausführliche Prozessanalyse, in deren Rahmen Sie die Effizienz Ihrer Prozesse auf

lange Sicht prüfen: So erkennen Sie Flaschenhälse, identifizieren und visualisieren Compliance-Verstöße und gewinnen wertvolle Anhaltspunkte für die langfristige Prozessoptimierung.

Durch Process Mining identifizieren Sie alle Prozessvarianten in Ihren Betriebsabläufen, erkennen versteckte Abweichungen und stellen Geschäftsentscheidungen und geltende Regelungen infrage. Auf dieser Basis erarbeiten Sie den Projektplan für Ihre ERP-Transformation.

Dieser Schritt ist besonders wichtig, wenn aufgrund von organisatorischen Zusammenführungen (z. B. Fusionen) weitreichende ERP-Veränderungsinitiativen erforderlich sind: In diesem Fall bietet Process Mining Ihnen die Möglichkeit, Prozessdaten aus den IT-Systemen beider Organisationen zusammenzuführen. Mit Blick auf valide Daten etablieren Sie standardisierte Prozesse, die beide Organisationen unterstützen.



Sorgen Sie frühzeitig für
Feedback und Zustimmung im
Team, erstellen Sie Zielmodelle
und vergleichen Sie den Ist- und
Sollzustand Ihrer Prozesse

Zielmodelle erstellen und vergleichen

Im dritten Schritt wird es Zeit für ein erstes Feedback. Nun stellen Sie den wichtigsten Stakeholdern die Ergebnisse aus den ersten beiden Schritten Ihrer ERP-Transformation vor. Dabei lohnt es sich, alle wichtigen Stakeholder aus den unterschiedlichen Unternehmens- und Prozessbereichen Ihrer Organisation in einem Blueprint Workshop zusammenzubringen. Dieser Schritt dauert etwa 3-4 Monate und hat zum Ziel, die beteiligten Fachexperten, Einkaufsleiter, Prozessverantwortlichen und Supply-Chain-Manager zu einer Diskussion über die Gestaltung der jeweiligen Prozesse anzuregen.

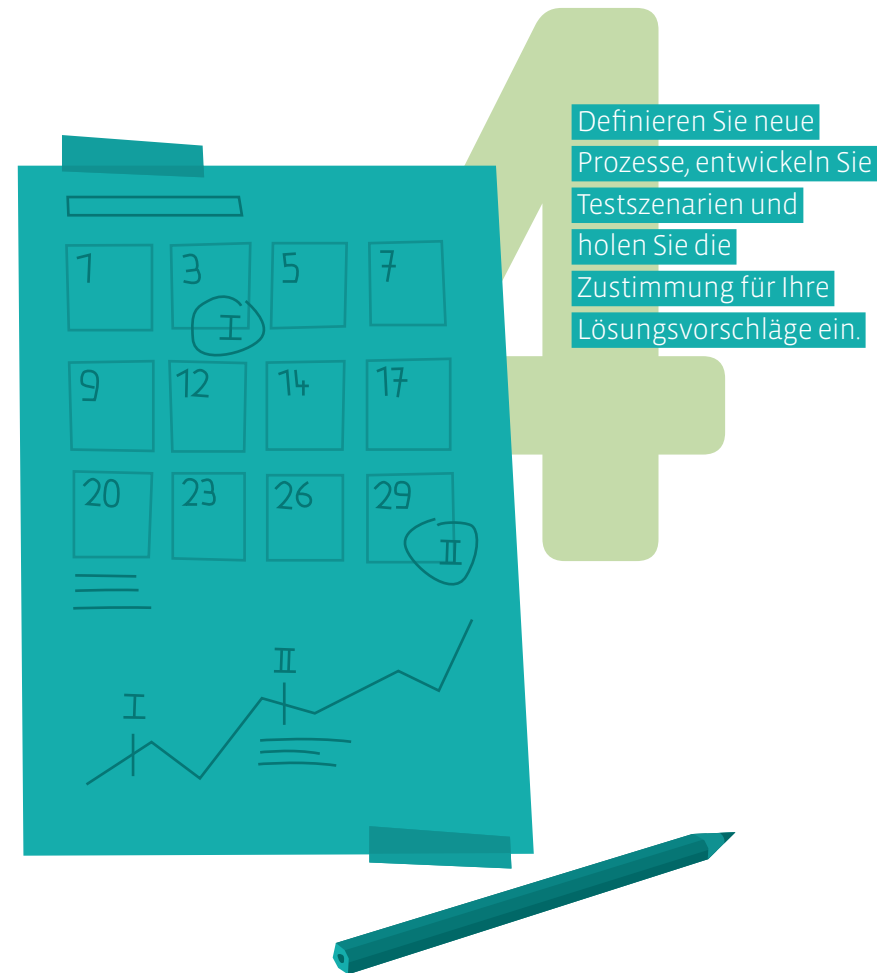
In diesem Schritt geht es darum, ein gemeinsames Verständnis für alle einzelnen Schritte Ihrer zentralen Prozesse zu entwickeln und Ihre Erkenntnisse mit dem Systemwissen der Berater zu kombinieren. Zu diesem Zeitpunkt Ihrer ERP-Transformation stehen vor allem Entscheidungen zu Prozessänderungen oder Produktanpassungen im Vordergrund. Diese Ergebnisse können Sie anschließend direkt an Ihre Berater weitergeben, die die IT-Systeme entsprechend konfigurieren oder weiterentwickeln, etwa durch individuelles Reporting oder durch Schnittstellen zu anderen IT-Systemen.

Definieren und einigen

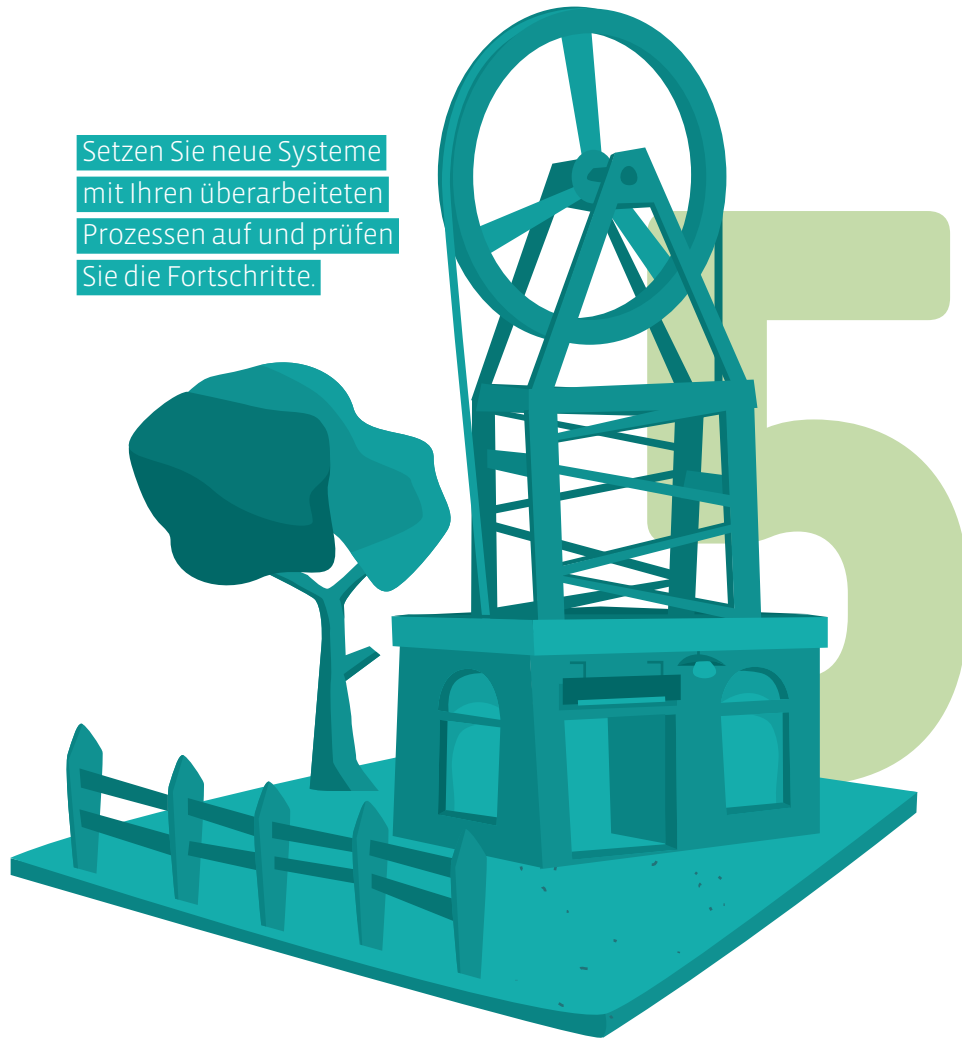
In den ersten Schritten haben Sie Ihre ERP-Transformation in ihrem ganzen Ausmaß für die verschiedenen Ebenen Ihrer Organisation geplant und mögliche Systemanpassungen abgestimmt. Nun wird es Zeit, Testszenarien für die von Ihnen vorgeschlagenen Lösungen zu entwickeln und sich der allgemeinen Zustimmung in Ihrer Organisation zu versichern.

Dieser Schritt ist ein wichtiger Meilenstein, um die Blueprint-Phase Ihrer ERP-Transformation abzuschließen. In dieser Phase kommt es darauf an, dass Ihr Projektteam die wichtigsten Stakeholder wie auch die beteiligten Mitarbeiter infor-

miert und sich ihre uneingeschränkte Zustimmung und Unterstützung sichert. Diesen Schritt erleichtert eine Software-Lösung, die für Transparenz und Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinaus sorgt. Haben Sie alle Mitarbeiter ins Boot geholt, können Sie anfangen, Testszenarien zu entwickeln, um den fünften Schritt vorzubereiten. In diesen Testszenarien prüfen Sie alle Strukturen und Pläne, die Sie in den vorigen Schritten definiert haben. So gehen Sie sicher, dass Sie Ihre ERP-Veränderungsinitiative auf lange Sicht in die richtige Richtung lenken.



Setzen Sie neue Systeme
mit Ihren überarbeiteten
Prozessen auf und prüfen
Sie die Fortschritte.



Implementieren und testen

Im fünften Schritt trägt Ihr Projektteam alle zuvor gesammelten Informationen zusammen, um mit der Implementierung zu beginnen. Das wichtigste Ziel ist jetzt, die neuen oder überarbeiteten Systeme zu konfigurieren. Dies setzt voraus, dass Sie alle Schnittstellen zu anderen IT-Systemen einrichten und die erforderlichen Prozess- und Entscheidungsmodelle und Workflows erstellen. In diesem Zuge sollten Sie alle Benutzerkonten anlegen und sichergehen, dass Ihre Mitarbeiter die nötigen Voraussetzungen vorfinden, um die entsprechenden IT-Systeme effizient zu nutzen. Dann beginnt auch Ihre Testphase. Dabei sollten Sie geeignete Tests durchführen: Evaluieren Sie, ob die einzelnen Geschäftsbereiche in Ihren Testszenarien so abgebildet werden wie beabsichtigt und prüfen Sie im Rahmen von Integrationstests, wie gut die von Ihnen geplan-

ten Systemintegrationen in der Praxis funktionieren. Es ist immer eine gute Idee, Ihre End-zu-Ende-Prozesse zu testen, denn so entdecken Sie Diskrepanzen, die Ihre Abläufe möglicherweise stören. Gleichzeitig können Sie mögliche Risiken früh genug minimieren. Anschließend empfiehlt es sich, die Anwenderakzeptanz der veränderten IT-Systeme zu testen. Dabei sollten Sie Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ebenen Ihrer Organisation einbeziehen, die in Zukunft mit den betroffenen IT-Systemen arbeiten werden: Wenn Ihre Mitarbeiter diese Systeme evaluieren, bleibt genug Zeit, um alle aufkommenden Fragen und Probleme zu klären. Dieser Schritt ist mehr als eine Testmaßnahme: So treten Sie frühzeitig ins Gespräch mit Ihren Mitarbeitern, die das IT-System später im Arbeitsalltag verwenden werden.

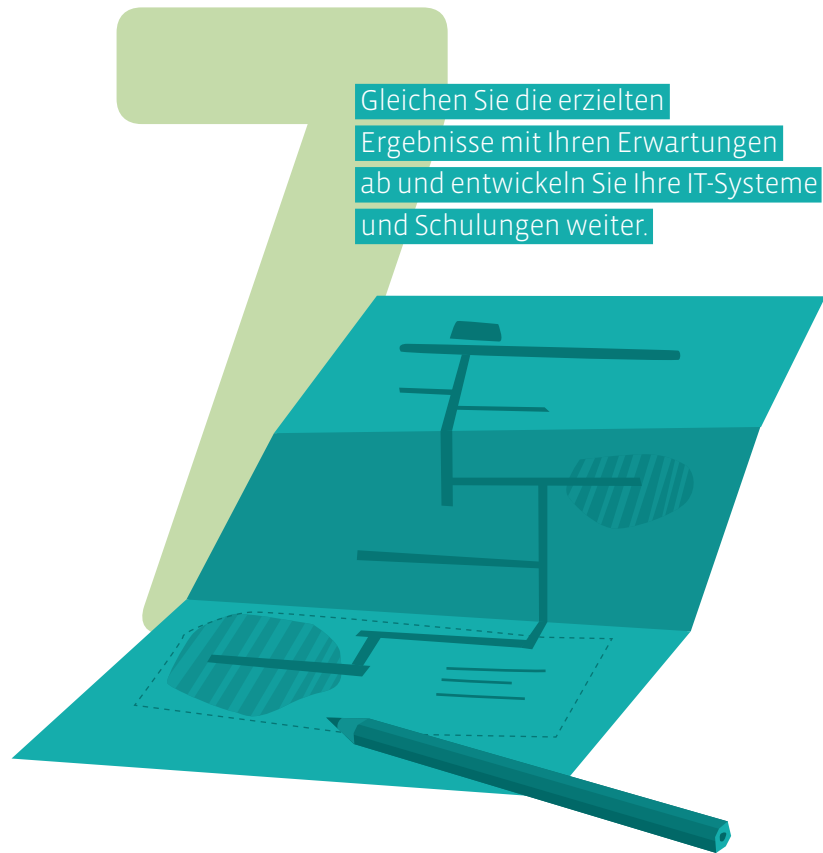
Mitarbeiter schulen und anleiten

Dies ist mit Abstand der wichtigste Schritt Ihrer ERP-Transformation: Durch ein gründliches Training bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf die Veränderungsinitiative vor und sichern sich organisationsweite Unterstützung. Die Schulungen sollten in großem Rahmen stattfinden und das kollektive Wissen der Mitarbeiter bündeln, die Sie bei den ersten Schritten Ihrer ERP-Initiative begleitet haben. So erwerben diese Mitarbeiter wertvolles Wissen, das sie dazu befähigt, später selbst Schulungen durchzuführen und die Kollegen im Umgang mit diesen IT-Systemen anzuleiten. Professionelles Change Management spielt dabei eine wichtige Rolle. Denn Ihre Mitarbeiter sollten wissen, was die neuen oder veränderten Systeme leisten, warum sie eingesetzt werden, welche Rolle sie bei Ihrer ERP-Umstellung spielen und wie sie im Umgang mit diesen Systemen unterstützt werden. Genauso wichtig ist es, über die Lokalisierung Ihrer Initiative

nachzudenken. So verbindlich Sie auch den Zielzustand Ihrer ERP-Initiative definieren – rechnen Sie jederzeit mit Abweichungen in verschiedenen Regionen. Stellen Sie sich beispielsweise vor, dass Ihre Organisation 200 Lagerhallen weltweit unterhält. Dann finden Sie mit großer Wahrscheinlichkeit unterschiedliche Bedingungen an verschiedenen Standorten vor. An einem Ihrer Standorte wird vielleicht eine spezifische Schnittstelle für die Anbindung an Ihr IT-System benötigt, die jedoch für einen anderen Standort unerheblich sein kann. Daher empfiehlt es sich, Ihre Testabläufe nicht auf einen bestimmten Standort zu beschränken, sondern Ihre ERP-Transformation auf die Endnutzer Ihrer IT-Systeme weltweit auszurichten. So testen, verbessern und entwickeln Sie Ihre neuen ERP-Systeme mit Blick auf Ihre gesamte Organisation weiter und verfolgen einen systematischen Change-Management-Ansatz.

Schulen Sie die Endnutzer
im Umgang mit den neuen
IT-Systemen und Prozessen
und bereiten Sie sie auf die
ERP-Umstellung vor.





Überprüfen und weiterentwickeln

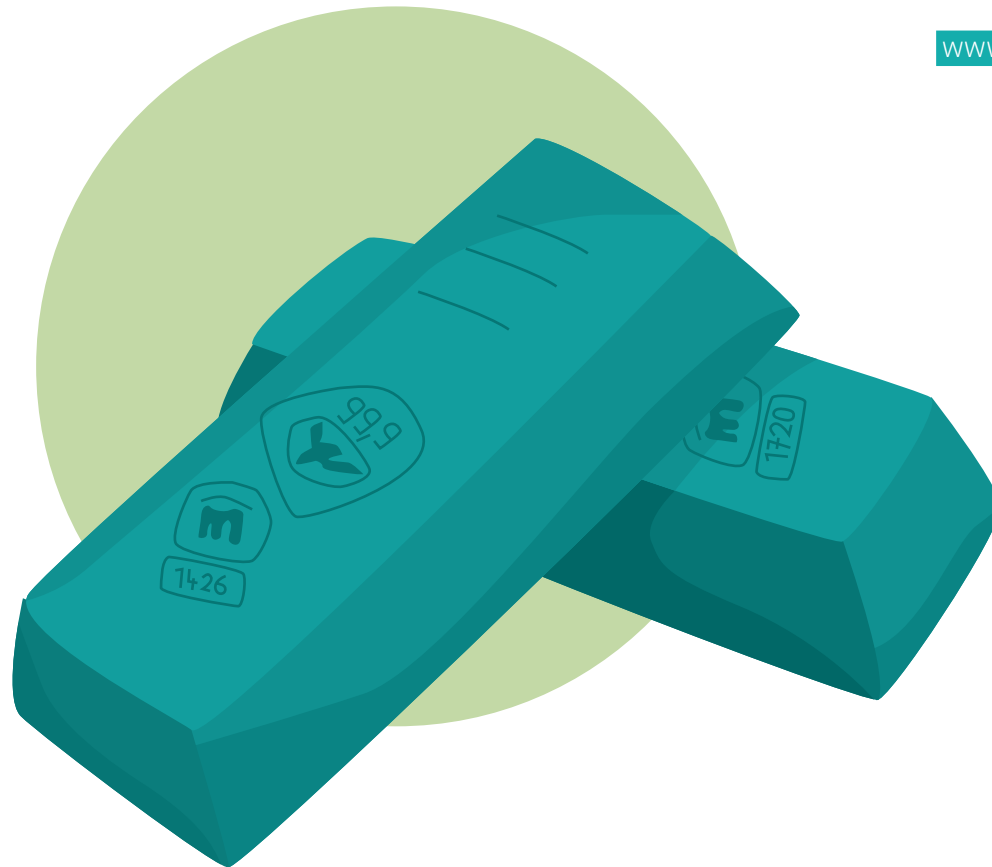
Die neuen oder veränderten IT-Systeme sind organisationsweit im Einsatz und die größten Mühen Ihrer ERP-Initiative liegen hinter Ihnen. Nun wird es Zeit für ein Review Ihres Projekts. Rechnen Sie an diesem Punkt auch mit unerwarteten Problemen: Nicht selten kommt es in dieser Phase erfolgreicher ERP-Veränderungsinitiativen zu Leistungseinbrüchen. Sollten Sie also beobachten, dass Ihre Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt nicht so produktiv sind wie zuvor, denken Sie daran: Ihr Team benötigt Zeit, um sich an die Systemanpassungen zu gewöhnen. Im Arbeitsalltag können softwarespezifische Fragen, unerwartete Probleme oder Fehler in Ihren IT-Systemen auftreten. Da Sie natürlich

so schnell wie möglich zu Ihrer gewohnten Leistung zurückkehren möchten, empfiehlt sich zu diesem Zeitpunkt ein Projekt-Review. Dies ist wichtig für das Change Management Ihrer ERP-Transformation und stärkt die Kommunikationskultur in Ihrer Organisation. Funktioniert etwas nicht wie geplant, sollten Sie sich auf eine transparente Kommunikation konzentrieren und die nötigen Korrekturmaßnahmen planen. Um Ihre Leistungskennzahlen auf lange Sicht zu verbessern, lohnt sich Process Mining mit einer Technologie wie etwa Signavio Process Intelligence: So messen Sie kontinuierlich, ob Ihre Prozesse wirklich so verlaufen wie beabsichtigt – und bringen Verbesserungen auf den Weg.

Fazit

Ob Sie bestehende ERP-Systeme zusammenführen, die Anwendung Ihrer Systeme durch Best Practices erleichtern oder andere Anwendungen in Ihr ERP-System integrieren: All dies sind Möglichkeiten, um die Effizienz Ihrer ERP-Systeme zu erhöhen. Als Bestandteil einer Business Transformation helfen Ihnen diese ERP-Initiativen, grundlegende Veränderungen anzustoßen und die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation zu steigern.

Die sieben Schritte, die wir Ihnen in diesem Leitfaden vorgestellt haben, sind natürlich kein allgemeingültiges Erfolgsrezept. Doch sie bieten Ihnen wertvolle Denkanstöße für Ihre erfolgreiche ERP-Transformation. Mehr Inspiration erhalten Sie in unseren weiteren Leitfäden rund um Business Transformation, Operational Excellence und Risiko- und Compliance-Management.



Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie Signavio Sie bei Ihrer ERP-Transformation unterstützt, registrieren Sie sich für eines unserer Webinare oder testen Sie Signavio kostenlos und lernen Sie die intuitiven Funktionen kennen.

www.signavio.com