

So wählen Sie Ihr ERP-System richtig aus

Guide & Checkliste

Inhalt

3	Einleitung	20	7. Erstellen Sie eine Liste von potenziellen ERP-Systemen (Long List)
6	1. Verstehen Sie, warum Sie ein ERP-System brauchen	23	8. Erstellen Sie eine liste von Systemen, die in die engere Wahl kommen (short list)
9	2. Bestimmen Sie Ihre IT-Strategie	25	9. Planen Sie Softwarepräsentationen (Proof of Concepts)
12	3. Aufbau eines ERP-Auswahlteams (ERP-Projektteams)	27	10. Führen Sie eine Bewertung Ihrer ERP-Readiness durch
14	4. Bestimmen Sie Ihre Prozess-Anforderungen	28	11. Mit ERP-Anbietern verhandeln – Die Vertragsphase
16	5. Optimieren und verbessern Sie Ihre Geschäftsprozesse	29	12. Pause vor der ERP-Einführung
19	6. Definieren Sie eine Datenmanagement-Strategie (Master Data Management)	30	Der Wert einer gründlichen Auswahl

WAS IST ERP-SOFTWARE?

ERP-Software (Enterprise Resource Planning) ist ein integriertes Paket von Anwendungen zur Verwaltung von Unternehmensfunktionen wie Finanzen, Personalwesen, Vertrieb und Produktion.

Verschiedene ERP-Systeme sind für unterschiedliche Unternehmensgrößen und Branchen konzipiert. Viele ERP-Systeme sind flexibel und können für Unternehmen jeder Größe eingesetzt werden.

So müssen kleine Unternehmen nicht unbedingt ein System wählen, welches nur für kleine und mittlere Unternehmen konzipiert ist. Bei der Implementierung eines Systems, das für große Unternehmen konzipiert ist, können kleine Unternehmen einfach die Module auswählen, die sie implementieren wollen oder benötigen.

Kleinere Unternehmen können sich auch für eine andere Lösung desselben Anbieters entscheiden. Die führenden ERP-Anbieter haben meist auch verschiedene Lösungen für Unternehmen unterschiedlicher Größe.

Bei ordnungsgemäßer Implementierung steigert ERP-Software die organisatorische Effizienz, indem sie Geschäftsprozesse automatisiert und den Zugriff auf zuverlässige Daten ermöglicht.

WIE WÄHLT MAN EIN ERP-SYSTEM AUS?

Weshalb haben Sie sich diesen Leitfaden geladen? Vermutlich sind Sie auf der Suche nach einem neuen ERP-System. Vielleicht möchten Sie eine neue ERP-Software kaufen oder in der Cloud betreiben und nutzen.

Eventuell sind Sie gerade mitten in der Einführung und möchten sicherstellen, dass Sie auf dem richtigen Weg sind. Vielleicht sind Sie aber auch einfach nur neugierig.

Unabhängig vom Grund sollten Sie wissen, dass die Auswahl eines ERP-Systems eine entmutigende Aufgabe oder auch ein frustrierendes Projekt sein kann.

ERP-Software kann für Ihr Unternehmen entscheidend sein. Sie können mit Prozessoptimierung und Nutzung moderner, integrierter IT Wettbewerbsvorteile realisieren.

Daher ist es wichtig, dass Sie von Anfang an die richtige Wahl treffen. Ein umfassender und geplanter ERP-Auswahlprozess sollte Ihre allgemeinen Unternehmensziele

unterstützen. Diese Aufgabe erfordert ein solides Fundament an Planung und Strategie und vorzugsweise Erfahrung. Sie sollte nicht auf die leichte Schulter genommen werden. Eine ERP Auswahl nur “nebenbei” durchzuführen kann Ihr Unternehmen sogar gefährden wenn Sie eine falsche Auswahl treffen.

In diesem Leitfaden versuchen wir, so viele Fragen wie möglich zu beantworten, was ist “Best Practice” bei der Auswahl von ERP-Software. Gleichzeitig erhalten Sie in diesem Leitfaden viel von unserer Erfahrung bei der unabhängigen ERP-Beratung und ERP-Auswahl. Indem wir uns ausschließlich auf die ERP-Auswahl konzentrieren, hoffen wir, Ihnen die nötige Detailtiefe zu bieten, um die Besonderheiten des ERP-Auswahlprozesses darzustellen, unabhängig davon, ob Sie eine digitale Transformation anstreben oder nicht.

Denken Sie daran, dass der Auswahlprozess für jede unternehmensweite Software ein gewisses Maß an Recherche und Tests erfordern kann. Diese Dinge brauchen Zeit.

Die folgenden zwölf Schritte können je nach Größe Ihres Unternehmens zwischen drei und sechs Monaten in Anspruch nehmen. Das mag auf den ersten Blick zwar lang erscheinen, aber bedenken Sie:

Das nächste ERP-System, das Sie implementieren, sollte Ihr Unternehmen mindestens zehn Jahre lang unterstützen.

Wenn Sie unseren Leitfaden befolgen, werden Sie feststellen, dass die Auswahl eines Enterprise Resource Planning-Systems viel reibungsloser vonstatten geht.

12 SCHRITTE ZUR AUSWAHL EINES ERP-SYSTEMS

1. Verstehen Sie, warum Sie ein ERP-System brauchen
2. Bestimmen Sie Ihre IT-Strategie
3. Stellen Sie ein ERP-Auswahlteam (ERP-Projektteam) zusammen
4. Bestimmen Sie Ihre Anforderungen
5. Optimieren Sie Ihre Geschäftsprozesse
6. Bestimmen Sie eine Datenmanagement-Strategie (Altdatenübernahme)
7. Erstellen Sie eine umfangreiche Liste von ERP-Systemen und deren Anbieter
8. Erstellen Sie eine kleine Auswahlliste von ERP-Systemen
9. ERP-Anbieter-Demos einplanen
10. Eine Bewertung der Erfüllung Ihrer Anforderungen durch die Softwareanbieter durchführen
11. Mit ERP-Anbietern das Vertragsmanagement durchführen
12. Gönnen Sie sich eine kurze Pause vor der ERP-Einführung

1. VERSTEHEN SIE, WARUM SIE EIN ERP-SYSTEM BRAUCHEN

Stellen Sie sich ein paar Fragen: Brauchen Sie ein ERP-System und wofür? Vielleicht sind Sie ein wachsendes Unternehmen oder ein Startup. Brauchen Sie wirklich eine potenziell teure Software?

Die Antwort - wenn Sie wachsen und wettbewerbsfähig bleiben wollen - lautet eindeutig JA! Längst sind die Zeiten, in denen man mit der Nummer eins unter den ERP-Systemen der Welt (Excel) als Startup oder kleineres Unternehmen auskam. Es stimmt, dass viele Startups oder kleinere Unternehmen immer noch Excel als Unternehmenssoftware verwenden. Oft verlieren diese Unternehmen erhebliche Aufträge an die Konkurrenz, die auf aktuelle Lösungen umgestiegen ist.

Wenn Sie möchten, dass Ihrem Unternehmen langsam die Gewinne bröckeln, Sie nicht genau wissen wo sie finanziell stehen oder Sie keinen Überblick über Ihren Wa-

renbestand und Logistik haben (Supply Chain) und Sie deshalb nicht in der Lage sind, Entscheidungen in Echtzeit auf der Grundlage harter Daten treffen zu wollen, dann können Sie hier aufhören zu lesen.

BRAUCHEN SIE EIN NEUES ERP-SYSTEM?

Wir sehen es immer wieder - Unternehmen, die immer noch mit Green-Screen-Terminals arbeiten, die furchtbar langsame Ladezeiten haben und ungenaue Daten liefern.

Diese Unternehmen haben frustrierte Vertriebsmitarbeiter und Angestellte, keine Möglichkeit, mobil zu sein, ERP-Sicherheitsprobleme, Upgrade-Einschränkungen aufgrund von Anpassungen und, was am schlimmsten ist, keine Unterstützung durch das Unternehmen, das das System ursprünglich entwickelt hat. Die Liste ließe sich beliebig sich fortsetzen. Wenn Sie eines dieser Probleme haben, sind Sie (normalerweise) ein erstklassiger Kandidat für ein neues System, das Ihrem Unternehmen helfen kann, zu wachsen und sich auf dem heutigen Markt zu behaupten.

Nach der Beantwortung dieser Fragen ist die erste Phase eines ERP-Softwareauswahlprojekts Ihre Planungsphase.

In dieser Phase sollten Sie ein ERP-Projektteam zusammenstellen und einen ERP-Projektplan entwickeln. Am wichtigsten ist es, einen Business Case zu erstellen und eine organisatorische Abstimmung zu erreichen. Damit möchten wir

Sie sensibilisieren, dass alle Unternehmensbereiche meist in gleichem Umfang von einer ERP-Einführung und damit von einem ERP-Projekt betroffen sind. Um dies effektiv zu tun, sollten Sie jemanden in Ihrem Team haben, der über umfangreiche Erfahrungen mit ERP-Implementierungen verfügt. Dabei kann es sich um eine interne oder externe Ressource handeln.

Es gibt Hunderte von ERP-Systemen auf dem Markt, daher ist es wichtig, jemanden an Ihrer Seite zu haben, der herstellerneutral ist. Jeder kennt die Großen (SAP, Microsoft, Oracle, Infor usw.), aber das Wissen über die Stärken und Schwächen der verschiedenen ERP-Anbieter stammt in der Regel nicht von einer einzigen Person. Die Grundbotschaft lautet also: Holen Sie sich unvoreingenommenes Fachwissen in Ihr Team!

ORGANISATORISCHE ABSTIMMUNGEN (GERNE AUCH MIT CHANGE MANAGEMENT BEZEICHNET)

Die Ausrichtung der Organisation beginnt mit einer Einigung über Terminologie und Vision.

Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass viele Mitarbeiter Ihres Unternehmens die Grundlagen von ERP nicht kennen. Es ist nicht so, dass ERP eine Software ist, die ein normaler Mensch täglich nutzt, so wie Social Media. Wann haben Sie das letzte Mal begeistert auf Ihr Smartphone oder Tablet gesehen, um zu sehen, ob Sie Ihre Gewinnspanne erhöht haben?

Eine der schnellsten Möglichkeiten, Ihr Team über ERP aufzuklären, besteht darin, ihm Material zur Verfügung zu stellen, welches seine Fragen beantworten kann. Geben Sie ihnen einen grundlegenden Überblick und verweisen Sie sie auf die [Blogbeiträge auf unsere Website zum Thema ERP-Auswahl](#). Dort werden häufige Fragen wie zum Beispiel „Was ist ein ERP-System?“ beantwortet.

GESCHÄFTSPROZESS

Ein Business Case (Prozessbeispiele) kann mehrere Dinge bewirken. Er kann Ihnen dabei helfen, eine einheitliche Ausrichtung zu erreichen und auch zeigen, dass eine neue ERP-Software erforderlich ist, weil diese Kundenprozesse durch das bisherige System nicht mehr unterstützt wird.

Dies ist von entscheidender Bedeutung, wenn Sie sich an Entscheidungsträger wenden und um grünes Licht bitten ein Projekt starten zu dürfen.

Wenn Sie einen Business Case erstellen, sollten Sie unbedingt definieren, wie die neue Technologie Ihnen helfen wird, Ihre Unternehmensziele zu erreichen.

Ihr Business Case sollte die folgenden Fragen beantworten:

- Wird ein neues ERP-System Silos beseitigen und unterschiedliche Unternehmenssysteme integrieren?
- Wird ein neues ERP die Kundenerfahrung und Kundenprozesse verbessern?
- Wird ein neues ERP die Effizienz der Mitarbeiter und des Betriebs verbessern?
- Ermöglicht ein neues ERP Echtzeitdaten, die eine bessere Entscheidungsfindung durch die Geschäftsleitung oder die Prozessverantwortlichen ermöglichen?
- Erleichtert ein neues ERP die Einhaltung potenzieller

oder bestehender gesetzlicher Vorschriften?

- Und das Wichtigste: Wird ein neues ERP-System dazu beitragen, die langfristigen Unternehmensziele zu erreichen und das Gesamtergebnis zu verbessern?

Unternehmen investieren hin und wieder in Unternehmenssoftware, nur weil andere Unternehmen dies auch tun.

Es ist zwar klug, mit der Konkurrenz mitzuhalten, aber Sie müssen verstehen, wie ERP die Arbeitsweise Ihres Unternehmens verändern wird und wie ERP-Software Ihnen helfen kann und wird, wettbewerbsfähig zu bleiben.

Führungskräfte, Entscheider und Unternehmer sind eher bereit, in eine neue ERP-Lösung zu investieren, wenn sie die Vorteile und die Rentabilität der Investition verstehen und dargestellt bekommen.

Die Darstellung der erwarteten ERP-Geschäftsvorteile wird Ihnen auch dabei helfen, die Akzeptanz der Mitarbeiter für den ERP-Evaluierungsprozess und darüber hinaus zu gewinnen. Sie werden Ressourcen benötigen, um bei der Auswahl des ERP-Anbieters zu helfen. Daher ist es wichtig, Führungskräfte und Mitarbeiter von Beginn an in das Projekt und in die Lösung einzubeziehen.

Manager müssen verstehen, wie das neue ERP-System dem Unternehmen zugute kommt, wenn sie den Teammitgliedern erlauben, sich mehrere Monate lang mit dem ERP-Systemauswahlprozess zu beschäftigen.

Ebenso müssen die Teammitglieder verstehen, wie ein neues System ihr tägliches Leben erleichtern kann. Es wird immer ein paar Neinsager geben - das ist bei jeder technologischen oder verfahrenstechnischen Veränderung zu erwarten. Wenn Sie diese Personen mit Hilfe von organisatorischen Veränderungsstrategien (Change Management) zu Befürwortern eines neuen Systems machen, können sie leicht zu Ihren stärksten Verbündeten in einem ERP-Projekt werden.

WELCHE UNTERNEHMEN NUTZEN ERP-SYSTEME?

Die kurze Antwort lautet: Sowohl große als auch kleine Unternehmen.

In der Vergangenheit waren nur große Unternehmen ERP-Kunden. Heute nutzen Organisationen aller Größen und Branchen ERP-Software. So verfolgen beispielsweise auch Organisationen des öffentlichen Sektors Initiativen zur digitalen Verwaltung, um ihre Abläufe mit ERP-Software zu modernisieren. Dazu zählen auch viele Dienstleistungsunternehmen, auch aus dem Gesund-

heitsbereich um ihre Abrechnungsprozesse zu verbessern und zu wachsen.

Mit den großen Sprüngen im technologischen Fortschritt und den gesunkenen Einstiegskosten hat die Softwareentwicklung für ERP eine Fülle von neuen und spezialisierten ERP-Optionen eröffnet. Eine neue Generation setzt sich durch und ermöglicht ein Überdenken von Individuallösungen hin zu Standardprozessen und Benutzeroberflächen.

ERP-Software wird immer erschwinglicher, flexibler und branchenspezifischer, so dass auch kleine und mittelständische Unternehmen den Sprung wagen und mit den früher unantastbaren Branchen konkurrieren können. In der Tat treiben sie das Wachstum vieler großer ERP-Anbieter voran.

SAP und Oracle sind nicht mehr nur für große Unternehmen gedacht. Diese Anbieter entwickeln oder erwerben Nischenlösungen, die auch für kleinere Unternehmen erschwinglich sind.

Eine weitere überraschende Erkenntnis ist, dass ERP-Software nicht nur für Unternehmen geeignet ist, die eine digitale Transformation anstreben. Sie müssen keine neuen Betriebsmodelle schaffen, um von ERP zu profitieren. Sie müssen lediglich Ihre Prozesse optimieren und die neue Technologie mit Ihren gestrafften Abläufen in Einklang bringen.

2. BESTIMMEN SIE IHRE IT-STRATEGIE

Wahrscheinlich hat Ihre derzeitige IT-Infrastruktur auch Schwachstellen und muss, um die Erreichung Ihrer Unternehmensziele sicherzustellen, geändert werden. Eine ERP-Auswahl und -Implementierung ist nur ein Teil dieser Strategie, aber ein wichtiger Teil, der nicht übersehen werden sollte.

BEREITSTELLUNGSSTRATEGIE BZW. NUTZUNGSSTRATEGIE

Komplexe Unternehmen bevorzugen oft ERP-Software vor Ort (die berühmte On Premise Installation), aber das ist oft nicht der einzige Grund für eine Vor-Ort-Implementierung.

Bei der Entwicklung einer IT-Strategie können verschiedene andere Faktoren eine Rolle spielen, wie z. B:

- IT-Unterstützung und Mitarbeiterqualifikation
- Geolokalisierung
- Gesetzliche Vorschriften wie Datenschutz, Finanzvorschriften und vieles mehr
- Tiefe und Umfang der Funktionalität der Softwarelösung

Während die meisten großen ERP-Anbieter die meisten Probleme lösen können, befindet sich Cloud-ERP noch eher in den Kinderschuhen und damit hat sie noch einen kleinen Weg vor sich, um die volle Leistungsfähigkeit von On-Premise-Lösungen zu erreichen.

Aus diesem Grund investieren Unternehmen wie Oracle, Microsoft und SAP Millionen von Dollar und Euro in Forschung und Entwicklung sowie in Übernahmen von kleineren Softwarespeziallösungen.

Nichtsdestotrotz könnte eine Cloud-ERP oder SaaS-ERP sehr gut zu Ihrem Unternehmen passen. Es ist schwer zu sagen, ob dies der Fall ist, ohne eine Proof of Concept-Analyse durchzuführen und vor allem, genau zu wissen,

welche Fragen zu stellen sind. Deshalb ist es wichtig, dass Sie bei Ihrer Bewertung Experten zu Rate ziehen.

Einige Fragen, die Sie auf jeden Fall jedem ERP-Anbieter stellen sollten, sind:

- Wie sieht Ihre Produkt-Roadmap aus?
- Haben Sie Erfahrung oder Fachwissen in unserer Branche? (Branchenlösung)
- In welche Art von Technologie investieren Sie? (Cloud oder On-Premise)
- Forschen Sie an innovativen Technologien, wie KI, maschinelles Lernen oder Blockchain?
- Wie oft führen Sie größere Updates durch?
- Verbessern Sie kontinuierlich Ihre Integrationsmodelle?

Zusätzlich zu den Bereitstellungsoptionen müssen Sie auch Integrationsstrategien in Betracht ziehen.

Ein Ansatz ist die Implementierung eines einzigen ERP-Systems mit allen benötigten Funktionen. Dies ist oft der einfachste Ansatz, der die wenigsten technischen Ressourcen erfordert.

Allerdings wird Ihr Wettbewerbsvorteil dadurch nicht unbedingt größer. Oftmals benötigen Sie verschiedene Software-Systeme für unterschiedliche Funktionsbereiche. Dies wird als Best-of-Breed-Ansatz bezeichnet.

Die Integration mehrerer ERP-Systeme (Best-of-Breed-Ansatz) ist eine Herausforderung in Bezug auf Datenmanagement, Prozessstandardisierung und organisatorische Änderungen.

Gleichzeitig kann ein Best-of-Breed-Ansatz den Bedarf an Softwareanpassungen verringern, da Sie einfach verschiedene Produkte auswählen können, um Funktionslücken in Ihren anderen Produkten zu schließen.

Das ist nicht so schlimm, wie es sich anhört, denn die Integration von Lösungen wird durch die Standardisierung von Datenformaten immer einfacher und schneller (die berühmten API Funktionalitäten). Viele Unternehmen integrieren eigenständige eCommerce-Systeme oder Personalverwaltungssoftware in ihr Haupt-ERP-System, um spezielle Funktionen bereitzustellen und den Anforderungen des Gesetzgebers gerecht zu werden.

Wenn Sie einen Best-of-Breed-Ansatz in Betracht ziehen, könnte Sie unser [Blogbeitrag über ERP vs. CRM interessieren.](#)

Zusätzlich zu den Bereitstellungsoptionen müssen Sie auch Integrationsstrategien in Betracht ziehen.

Die Implementierung eines einzigen ERP-Systems mit allen benötigten Funktionen ist oft der einfachste Ansatz, der die wenigsten technischen Ressourcen erfordert.

Allerdings wird Ihr Wettbewerbsvorteil dadurch nicht unbedingt größer.

APROPOS ANPASSUNG: HABEN SIE EINE ANPASSUNGSSTRATEGIE?

In Ihrer IT-Strategie sollte festgelegt sein, wie Sie mit Anpassungsanfragen umgehen werden. Auch wenn jedes ERP-System ein gewisses Maß an Anpassung erfordert, sollten Sie sich bemühen, diese zu minimieren. Dadurch werden Upgrades in der Zukunft wesentlich einfacher.

Es ist wichtig, dass Sie Ihren Genehmigungsprozess für Anpassungen dokumentieren und sich daran halten. Andernfalls kann es zu einer schleichenden Ausweitung des Umfangs kommen. Wir haben das schon bei vielen Unternehmen erlebt, und viele Projektleiter haben deswegen ihren Arbeitsplatz verloren. Eine schleichende Ausweitung des Umfangs von Anpassungen und Change Requests kann leicht Zehntausende, wenn nicht Hunderttausende von Euro kosten.

Ganz zu schweigen von den Risiken, die mit einem Upgrade auf eine neue Version Ihres ERP-Systems verbunden sind wenn Sie Anpassungen in einem grossen Umfang vorgenommen haben.

ANPASSEN ODER NICHT ANPASSEN - DAS IST DIE FRAGE

Bei der Entscheidung, ob Sie einen Anpassungswunsch erfüllen sollen, sollten Sie abwägen, ob Sie diese Funktionalität unbedingt benötigen und welche Auswirkungen sie hat. In vielen Fällen müssen Sie vielleicht nur Ihre Mitarbeiter schulen, damit sie einen Prozess effizienter durchführen können.

Wichtig ist auch die Entwicklung einer Ressourcenstrategie für die ERP-Implementierung. Die meisten Unternehmen setzen eine Kombination aus internen und externen Ressourcen ein. Sie benötigen sowohl technische als auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse, die intern oft nur schwer zu finden sind. Die Bandbreite der Mitarbeiter mit den richtigen Ausbildungen (Skills) ist auch ein Problem, wenn man interne Ressourcen einsetzt, daher sollte man dies bei der Zuweisung von Aufgaben berücksichtigen, da die Mitarbeiter schnell ausbrennen können und meist noch enorm in ihrem eigentlichen Business - dem Tagesgeschäft stark eingebunden sind.

3. AUFBAU EINES ERP-AUSWAHL-TEAMS (ERP-PROJEKTTTEAMS)

Weshalb sollten Sie ein Auswahlteam bilden? Lassen Sie uns eine Frage mit einer Frage beantworten: Sind Sie die einzige Person, die das neue System benutzen wird? Wir gehen einmal nicht davon aus.

Ein Auswahlteam unterstützt das Projektteam bei der Erfassung der Softwareanforderungen und nimmt an den Präsentationen und Demos der ERP-Anbieter teil. Das Team sollte mindestens ein Mitglied aus jeder Abteilung, jedem Geschäftsbereich und jedem Standort umfassen.

Achten Sie darauf, dass Fachexperten dabei sind, die wissen, wie ihr Unternehmen in Bezug auf ihre jeweilige Abteilung funktioniert. Sie sollten sowohl die vor- als auch die nachgelagerten Prozesse in ihren Funktionsbereichen verstehen.

Diese Spezialisten in den Abteilungen sind Ihr verborgener Goldschatz und sollten auch als solcher behandelt werden.

Jeder kann und sollte einen Beitrag zu Ihrer neuen ERP-Initiative leisten. Das bedeutet nicht, dass ihre speziellen Gedanken oder Ideen zu einem Thema verwendet werden, aber es ist wichtig, den Menschen, die das System benutzen werden, eine Stimme zu geben, und das wird Ihnen helfen, wenn Sie beginnen, die Mitarbeiter auf das neue System umzustellen.

Ernennen Sie eines der Mitglieder Ihres Auswahlteams zum Projektleiter.

Der Projektleiter ist dafür verantwortlich, dass der ERP-Auswahlprozess in Gang gehalten wird und dass die Rollen und Verantwortlichkeiten zugewiesen werden. Ein gutes Projektmanagement stellt sicher, dass Ihre Auswahl im Zeit- und Kostenrahmen bleibt.

Es ist wichtig, nicht zu viele Köche in der Küche zu haben.

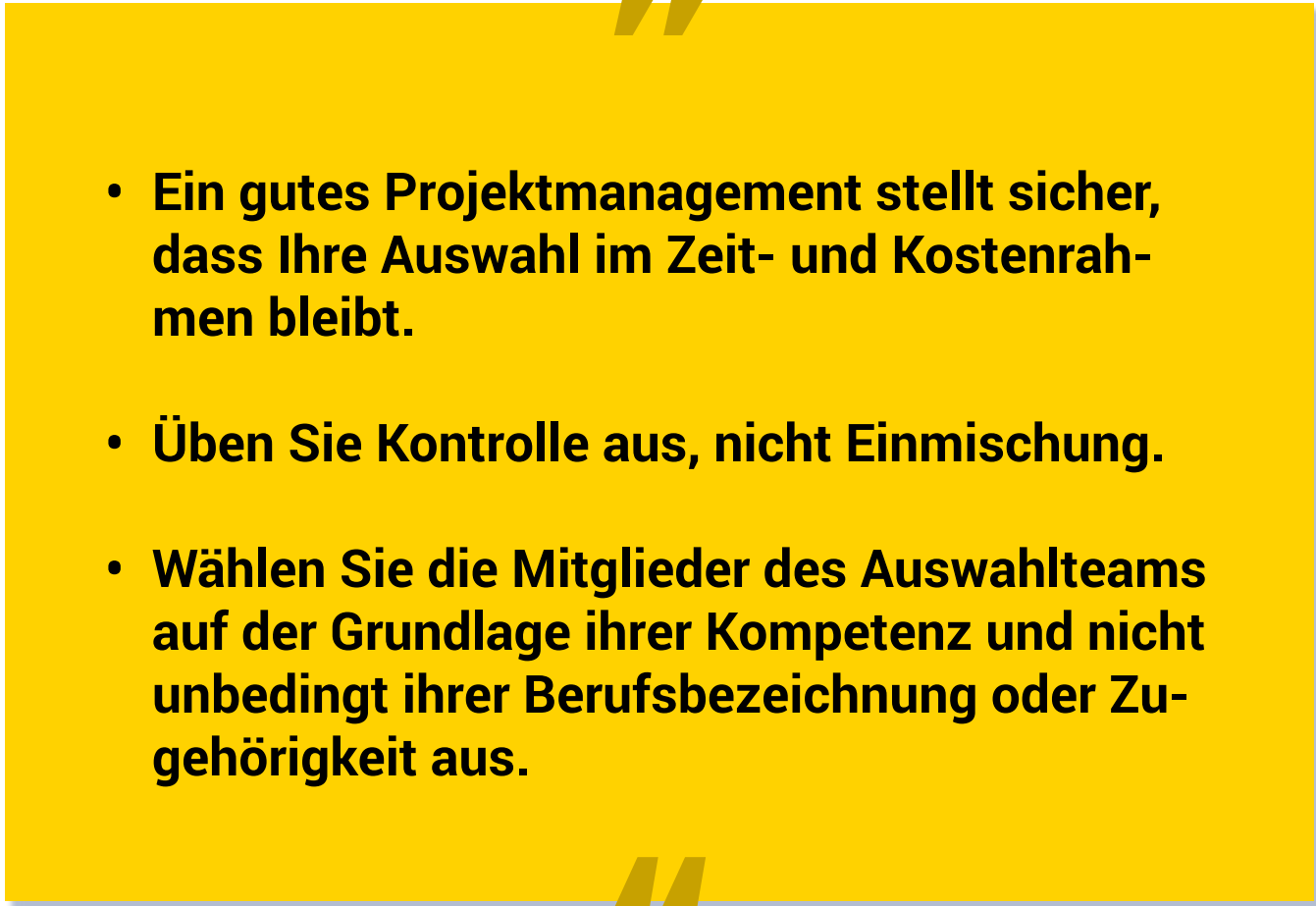
Das bedeutet auch, dass Sie Ihren Projektleiter ermächtigen müssen, eigenständige Entscheidungen treffen zu können.

Ein Mikromanagement gegenüber Ihrem Projektleiter bedeutet, dass Sie ihm nicht trauen, und er hätte gar nicht erst ausgewählt werden sollen. Üben Sie Kontrolle aus, nicht Einmischung.

Wählen Sie die Mitglieder des Auswahlteams auf der Grundlage ihrer Kompetenz und nicht unbedingt ihrer Berufsbezeichnung oder Zugehörigkeit aus.

Auch wenn Sie eine Führungskraft beteiligen möchten, sollten Sie bedenken, dass Führungskräfte in der Regel sehr beschäftigt sind, was den ERP-Auswahlprozess verlängern kann. Die Beteiligung von Mitarbeitern, die keine Führungskräfte sind aber ihre Prozesse genau kennen, kann ein guter Weg sein, um ihren Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie sich verantwortlich fühlen. Sie werden organisatorische Veränderungen eher unterstützen, wenn sie bereits in der Frühphase des Projekts einbezogen werden.

Ihr Auswahlteam wird in gewissen Rahmen Entscheidungsbefugnis haben müssen. Sie brauchen also Leute, die sich nicht scheuen, ihre Meinung zu sagen, auch wenn sie unpopulär ist. Die Teammitglieder werden unterschiedlich starke Meinungen darüber haben, wie sie ihre eigenen Prozesse verbessern können, aber Sie können diese Pain Points nicht identifizieren und verifizieren können, wenn die Beteiligten nicht ehrlich über ihre alltäglichen Herausforderungen sprechen können.

- 
- **Ein gutes Projektmanagement stellt sicher, dass Ihre Auswahl im Zeit- und Kostenrahmen bleibt.**
 - **Üben Sie Kontrolle aus, nicht Einmischung.**
 - **Wählen Sie die Mitglieder des Auswahlteams auf der Grundlage ihrer Kompetenz und nicht unbedingt ihrer Berufsbezeichnung oder Zugehörigkeit aus.**

4. BESTIMMEN SIE IHRE PROZESS-ANFORDERUNGEN

Workshops zur Ermittlung der Anforderungen sind ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsprozessmanagements. Die Verteilung von Workshop-Leitfäden hilft dem Auswahlteam bei der Vorbereitung auf die Anforderungserhebung.

Workshop-Leitfäden helfen den Teammitgliedern bei der Aufnahme von Gesprächen mit ihren jeweiligen Abteilungen.

Als ERP- und Unternehmens- und Digitalberater haben wir die ganze Bandbreite erlebt, wenn es darum geht, ob Unternehmen vorbereitet oder unvorbereitet sind. Von Teilnehmern, die einfach zu einem Termin erscheinen, welcher am Vorabend in ihrem Kalender stand, bis hin zu einer gut organisierten Gruppe, die sich auf das Wesentliche konzentriert und vorbereitete Notizen macht - diese Szenarien unterscheiden sich sowohl hinsichtlich der Erfahrungen als auch der Kosten.

Vorbereitet sein - einer der Schlüssel zum Erfolg
Wenn Sie mit einem unvorbereiteten Team arbeiten, ist es viel schwieriger, dessen Wissen zu extrahieren und zu dokumentieren. Eine unvorbereitete Gruppe wird Sie erheblich mehr Geld kosten, nicht nur in Form von verlorenen Stunden für Erklärungen und Arbeitsausfall. Sie erhöhen auch Ihre Beratungskosten, da Ihre Berater Zeit für unnötige Aktivitäten aufwenden.

Wenn Sie Ihr Team nicht vorbereiten, hat dies auch die unbeabsichtigte Folge, dass Ihr Führungs- und Projektteam unorganisiert und unvorbereitet wirkt. Dies kann schwerwiegende Folgen und Auswirkung auf die gesamte ERP-Auswahl und -Implementierung haben, die sich

erst während der organisatorischen Veränderungen wirklich bemerkbar machen werden. Meist tritt dies deutlich bei der Implementierung zu Tage.
Wir haben gesehen, wie ganze Projekte allein aufgrund mangelnder Vorbereitung gestoppt wurden. Stellen Sie sicher, dass Sie Ihr Team gut informieren und vorbereiten.

Worauf Sie sich konzentrieren sollten
Bei Workshops zur Anforderungserhebung sollten Sie sich auf das „Was“ und nicht auf das „Wie“ konzentrieren. Sie müssen zwar jeden Schritt in einem Prozess kennen, aber Sie müssen nicht wissen, welche Knöpfe die Mitarbeiter drücken, um jeden Schritt auszuführen.

Die Abbildung von Geschäftsprozessen ist ein gutes Hilfsmittel, um Anforderungen an die Arbeitsweise Ihres Unternehmens zu erfassen. Mithilfe einer Prozessabbildung können Sie die Geschäftsanforderungen extrapolieren. Dieses Werkzeug hilft Ihnen auch bei späteren Entscheidungen während Upgrades oder bei der Verbesserung von Geschäftsprozessen.

Ein häufiges Thema, welches wir bei der Erstellung von Geschäftsprozesslandkarten beobachten, ist ein besseres Verständnis der beteiligten Mitarbeiter für abteilungsübergreifende Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Dies kann zu einer verbesserten Unternehmenskultur führen und abteilungsübergreifenden Respekt, Verständnis und Vertrauen schaffen, welches bisher vielleicht fehlte oder nicht ausgeprägt war. Bei der Bestimmung der wichtigsten Anforderungen sollten die Teammitglieder verstehen, dass Bedürfnisse und Wünsche nicht dasselbe sind.

TEILEN SIE DIE ANFORDERUNGEN IN DREI GRUPPEN EIN:

Obligatorisch - Diese Aufgaben sind erforderlich, um eine Arbeitsfunktion auszuführen oder haben einen anderen äußeren Einfluss, wie z. B. eine Norm oder ein Gesetz. Sie sind nicht verhandelbar.

Mehrwert - Dies sind Anforderungen, die zwar wichtig, aber für die Ausführung einer Aufgabe nicht erforderlich sind. Sie rationalisieren in der Regel manuelle Funktionen (z. B. den automatischen Import von Daten aus einer Excel-Tabelle im richtigen Format).

Nice to have - Dies sind Anforderungen, die der Bequemlichkeit dienen, z. B. eine Schaltfläche auf einem Bildschirm, die es ermöglicht, während der Erledigung einer Aufgabe auf demselben Bildschirm zu bleiben.

DEFINIEREN SIE DIE PRIORITÄTEN IN IHREN ANFORDERUNGEN (REQUIREMENTS)

Wir nennen diese Anforderungsprioritäten auch gerne Rankinkliste oder Priorisierungsliste.

Wenn eine Anforderung nicht absolut notwendig ist, sollte sie nicht die Wahl der ERP-Software bestimmen. Die endgültige Liste der Anforderungen (Requirements) sollte die Bedürfnisse jeder Abteilung angemessen widerspiegeln und vor allem sich an den Prozessen orientieren, die direkt mit einem Kundenerlebnis zu tun haben

Während der Workshops zur Aufnahme und Definition der Anforderungen für das Lastenheft müssen Sie mehrere wichtige Prozessentscheidungen treffen. Daher benötigen die Teammitglieder Zugang zu Entscheidungs-

trägern, die rechtzeitig Entscheidungen zu Themen der Prozessänderungen eventuell verbunden mit Organisationsänderungen etc. treffen können.

Die Klärung der Prozessverantwortung ist von wesentlicher Bedeutung, da die Prozessverantwortlichen für die Validierung der Anforderungen verantwortlich sind und sicherstellen, dass alle Prozesse in ihren jeweiligen Funktionsbereichen berücksichtigt werden. Meist werden diese Prozessverantwortlichen auch als Prozessowner oder hin und wieder als Key-user bezeichnet. Wir selbst nutzen die Bezeichnung Key-user eher im Zusammenhang der Einführung der ERP-Software.

5. OPTIMIEREN UND VERBESSERN SIE IHRE GESCHÄFTSPROZESSE

Nach mehreren Workshops sind Sie in der Lage, die Pain Points und die Verbesserungspotentiale erstens zu erkennen und zweitens die Verbesserungspotentiale zu definieren. Mit anderen Worten: Sie sind bereit, mit der Prozessoptimierung zu beginnen.

Während des Business Process Mappings haben Sie möglicherweise bereits eine beträchtliche Anzahl von Pain Points erfasst, aber jetzt ist es an der Zeit, diese formell zu dokumentieren und Prozessverbesserungen zu skizzieren.

Einige Projekte erfordern mehr Prozessverbesserungen als andere. Wenn Sie bereits optimierte Prozesse haben, wird der Umfang der Änderungen eher gering sein. Wenn Sie hingegen Ihr gesamtes Geschäftsmodell umgestalten müssen, wird der Umfang der Änderungen natürlich größer sein. Aus unserer Erfahrung bewegen sich die meisten Unternehmen irgendwo in dem oben genannten Spektrum.

Sie verbessern zwar nicht alle ihre Prozesse, aber die Prozesse, die zu einem Wettbewerbsvorteil führen und meist auch mit einer Kostenreduktion einhergehen, werden verbessert. Beim Optimieren Ihrer Prozesse sollten Sie die Verfahren und Abläufe aus der Sicht eines Aussenstehenden betrachten:

- Verwenden Sie Best Practice der Branche?
- Gibt es Prozesse, die überflüssig erscheinen?
- Gibt es Prozesse, die unnötig kompliziert sind?
- Gibt es Prozesse, die es dem Kunden erschweren, mit Ihnen als Lieferant zu arbeiten?
-

Ein Außenstehender ist in der Regel am besten geeignet ein solches Vorgehen zu moderieren und zu leiten. Ein guter Berater kennt die Branche und kann Best Practice direkt einbringen. Aber auch Ihre Mitarbeiter sollten einbezogen werden, da Sie Ihr Unternehmen besser kennen als jeder andere.

Wir haben ausreichend Beispiele dafür, daß es sich in Gesprächen und im Dialog mit unseren Beratern als Vorteilhaft erwiesen hat, weil wir interdisziplinäre Erfahrung und Best Practice in die Diskussion um die beste Lösung einbringen können.

Falls Sie dies interessiert, sprechen Sie einfach mit uns. [Hier ein Link zu einem kostenlosen Austausch und zur Beantwortung Ihrer Fragen.](#)

Sobald Sie den Umfang Ihrer Änderungen festgelegt haben, können Sie mit der Prozessverbesserung beginnen.

Anhand Ihrer aktuellen Prozesslandkarte dokumentieren Sie die Pain Points, die sich in Requirements im ERP-Lastenheft definieren und danach umsetzen lassen, z. B. „die Möglichkeit, einen Kundenauftrag direkt mit dem Warehousemanagementsystem, der Faktura und den notwendigen Exportdokumenten zu bearbeiten“.

Das Dokumentieren von Pain Points ist eine Möglichkeit, Ausgangs, oder Startpunkte für die Realisierung von Vorteilen festzulegen.

Wenn Sie z. B. wissen, wie viel Zeit die Vertriebsmitarbeiter mit einem bestimmten Workaround verbringen, können Sie die Zeiteinsparungen nach der Implementierung messen.

Wenn Sie wissen, wie lange es derzeit dauert, einen bestimmten Finanzbericht zu erstellen, können Sie die Zeiteinsparungen messen, die eine leistungsstarke ERP-Finanzberichterstattung mit sich bringen wird.

Achten Sie bei der Verbesserung Ihrer Prozesse darauf, dass Sie die Auswirkungen der einzelnen Prozessänderungen dokumentieren.

Müssen Mitarbeiter geschult werden?

Müssen die Mitarbeiter umgeschult werden, weil ihre

Prozesse automatisiert wurden?

Die Beantwortung dieser Fragen wird Ihnen helfen, mit den Mitarbeitern zu kommunizieren und den Widerstand gegen Veränderungen zu verringern.

Prozessverbesserungen sind am effektivsten, wenn Sie wissen, welche Ziele Sie erreichen wollen. Wenn Ihr Ziel darin besteht, das Kundenerlebnis zu verbessern, fragen Sie Ihren Vertrieb und Ihre Kunden, wie sie mit Ihnen interagieren möchten.

Wünschen sie sich ein Webportal?

Möchten sie ein besseres mobiles Erlebnis?

Möchten sie etwas so Einfaches wie eine Auftragsverfolgung?

Sowohl Kunden als auch Lieferanten werden von Ihrem neuen System betroffen sein, daher ist es wichtig, auch ihre Gedanken und Ideen zu sammeln und wo immer möglich diese auch zu realisieren.

Dieser Prozess ist natürlich kein Wunschkonzert. Nicht jede Idee kann umgesetzt werden. Nicht jede Idee führt zu Verbesserungen. Daher müssen Sie dies mit Ihrer Unternehmensstrategie abgleichen und dann realisieren. Daher ist es so wichtig, zuerst die Unternehmensstrategie, dann die IT Strategie daraus abzuleiten um dann an die Arbeit zu gehen und diese umzusetzen. Die Unterstützung der Prozesse muss dann ein ERP-System leisten.

Aus diesem Grund können wir nur ausdrücklich vor den berühmten EXCEL-Auswahllisten warnen, die gerne genutzt werden. Sie sind nichts anderes als eine Aufzählung und Sammlung einer Funktionsvielfalt.

Sie benötigen aber Prozessunterstützung, die Sie in einem ERP-Lastenheft definieren müssen. Damit werden Sie eine ERP-Investition in kürzester Zeit verdienen und Ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Auch Kunden und Lieferanten werden von Ihrem neuen System betroffen sein, daher ist es wichtig, auch ihren Input zu sammeln und zu realisieren.

Doch nicht jede Idee kann umgesetzt werden. Daher müssen Sie dies mit Ihrer Unternehmensstrategie abgleichen und Ihre IT-Strategie daraus ableiten. Die Unterstützung der Prozesse muss dann ein ERP-System leisten.

Viele Prozessverbesserungen lassen sich auch ohne Technologie umsetzen.

Wenn dies bei Ihnen der Fall ist, sollten Sie die Einführung dieser neuen Prozesse in Betracht ziehen, bevor Sie eine ERP-Software implementieren.

Weshalb sollten Sie damit warten, die Arbeitsweise Ihres Unternehmens zu verbessern?

Neben der Verbesserung des Kundenerlebnisses nutzen Unternehmen Prozessverbesserungen, um funktionale Silos aufzubrechen, die betriebliche Effizienz zu steigern und digitale Abläufe zu ermöglichen.

Wenn dies Ihr Ziel ist, sollten Sie sich auf die Übergänge zwischen den Geschäftsbereichen (z.B. Vertrieb, Auftragsbearbeitung, Logistik, Finanzen etc) konzentrieren. Wenn Sie beispielsweise Ihre Lieferkettenprozesse optimieren, sollten Sie Ihre Anwendungsinfrastruktur (genutzte IT-Systeme) bewerten.

Laut Gartner haben die meisten Supply-Chain-Management-Verantwortliche fragmentierte Portfolios funktional unabhängiger IT-Anwendungen und keine nahtlos integrierten IT-Systeme“.

Tatsächlich nennen die Befragten der Gartner-Studie eine schwache funktionsübergreifende Zusammenarbeit als eines der fünf größten Hindernisse für den Erfolg ihrer Lieferkette.*

6. DEFINIEREN SIE EINE DATEN-MANAGEMENT-STRATEGIE (MASTER DATA MANAGEMENT)

Ohne qualitativ hochwertige Stammdaten kann eine neue ERP-Software keinen Mehrwert für Ihr Unternehmen bieten. Auch wenn Sie die Daten nicht vor der Implementierung migrieren werden, ist es jetzt an der Zeit, mit der Planung zu beginnen. In den wenigsten Fällen sind die Stammdaten für die Migration bereit.

Ihre Daten sind möglicherweise über mehrere Systeme verteilt, die jeweils unterschiedliche Strukturen und Formate verwenden.

Um dieser Komplexität Rechnung zu tragen, sollten Sie so früh wie möglich eine Stammdatenstratenstrategie dokumentieren und festlegen.

Diese Strategie legt fest, wie Sie Ihre Daten migrieren und bereinigen werden, um doppelte Daten, Fehlstellen und andere Datenqualitätsprobleme zu beseitigen.

DATENQUALITÄT

Fehlerhafte Stammdaten sind eine der Hauptursachen für Verzögerungen bei der ERP-Einführung. Die Entwicklung einer Datenmanagementstrategie stellt sicher, dass Sie in der frühesten Phase der Implementierung bereit sind, die ERP-Datenmigration durchzuführen. Bedenken Sie, dass Softwareanbieter Ihre Daten fast nie bereinigen und organisieren, obwohl diese vor der Imple-

mentierung (Migration) bereit sein sollten. Die Erfahrung bei Dreher Consulting hat gezeigt, dass das Aufschieben oder mangelhafte Umsetzung dieser Tätigkeiten leicht zu Budgetüberschreitungen von 25-35% führen kann. Unabhängig davon muss klar sein, dass qualitativ unzureichende Stammdaten, welche in ein neues ERP-System migriert werden, keine verlässlichen Ergebnisse im neuen System erzeugen werden. Es lohnt sich daher diesem Thema frühzeitig Aufmerksamkeit zu schenken um notwendige Stammdatenqualifizierungen parallel zum Auswahlverfahren schon durchzuführen. Wenn Sie sich mit dem Thema Stammdaten beschäftigen, könnte Sie eventuell [unsere Publikation „6 Punkte zu Stammdaten und ERP-Software, die den Projekterfolg sichern“](#) interessieren

7. ERSTELLEN SIE EINE LISTE VON POTENZIELLEN ERP-SYSTEMEN (LONG LIST)

Wenn Ihr Unternehmen bereits über ein ERP-System verfügt, sollten Sie die neueste Version dieses Systems in Ihre Liste aufnehmen. Ein ERP-Upgrade ist sicherlich schneller als eine vollständige Software-Implementierung.

Viele Unternehmen haben ihre Software jedoch so weit angepasst, dass ein Upgrade im Grunde einer vollständigen Implementierung gleichkäme. Wiederum gibt es Unternehmen, die über mehrere Jahre keine Updates oder Upgrades mehr realisiert haben, so dass eine Aktualisierung auch wieder einer Neuinstallation gleichkommt. Unternehmen sprechen auch darüber, dass Sie sich nicht vorstellen können, mit dem bisherigen Softwarehaus weiterzuarbeiten und nennen dabei vielfältige Gründe.

Dies muss aber nicht zwangsläufig bedeuten, dass die Softwaretechnologie nicht einsetzbar wäre, sondern nur

der Softwareimplementierungspartner nicht mehr beauftragt werden soll.

Bevor Sie eine Liste potentieller ERP-Systemen erstellen, benötigen Sie Auswahlkriterien. Dazu können der Preis, die Unternehmenswerte, die Branchenausrichtung und alles andere gehören, was Ihr Auswahlteam für relevant hält.

Am wichtigsten ist jedoch, dass Ihre Kriterien Ihre vorrangigen Prozessanforderungen, beinhalten. Diese haben Sie in einem ERP-Lastenheft in Requirements als Prozessanforderungen beschrieben und sind Grundlage für die Identifikation und Qualifikation von ERP-Systemen.

GEMEINSAME ERP-AUSWAHL-KRITERIEN

- Branchenerfahrung
- Reputation des Anbieters
- Kosten
- Skalierbarkeit
- Rentabilität des Anbieters

BRANCHENERFAHRUNG

Die ERP-Anbieter auf Ihrer Liste sollten über mehrere Referenzen von Unternehmen verfügen, die mit Ihrem Unternehmen vergleichbar sind und ähnliche Funktionen implementiert haben.

Mit ähnlich meinen wir Größe, Transaktionsvolumen, Anforderungen und Unternehmenskultur. Die Überprüfung von Referenzen hilft Ihnen, die Behauptungen der Anbieter über die branchenspezifischen Funktionen ihres Systems zu überprüfen.

Dennoch denken Sie daran, dass Softwareanbieter keine „schlechten“ Referenzen vorlegen werden, also recherchieren Sie auch außerhalb der von ihnen angegebenen Referenzen.

REPUTATION DES ANBIETERS

Achten Sie auf Bewertungen früherer Kunden, die sich auf die Betreuung und den langfristigen Support des Anbieters beziehen. Ein weiterer aufschlussreicher Faktor ist die Dauer der Betriebszugehörigkeit des Beraters und Softwarearchitekten. Wenn ständig neue Mitarbeiter eingestellt werden, kann das bedeuten, dass das Unternehmen wächst, oder es kann bedeuten, dass es im oberen Management nicht so gut läuft.

Lesen Sie zwischen den Zeilen. Das Letzte, was Sie tun möchten, ist, einen Vertrag über eine hohe Summe zu unterzeichnen und am Ende mit den Projektmanagern Reise nach Jerusalem zu spielen.

Wenn Sie Ihre Due-Diligence-Prüfung durchführen, soll-

ten Sie unbedingt die potenziellen Projektmanagern befragen, die auf der Gehaltsliste des Softwareanbieters stehen.

Ein kultureller Konflikt über Vorstellungen des Service Levels oder der Kundenbetreuung kann ebenso lästig sein wie ein inkompetenter Software-Partner.

Erkundigen Sie sich auch, was die Kunden über die Benutzerfreundlichkeit zu sagen haben. Wie sieht zum Beispiel die Benutzeroberfläche auf mobilen Geräten aus? Wie sieht es mit der Betriebszeit und der Geschwindigkeit aus, wenn das System in der Cloud betrieben wird?

KOSTEN

Sie sollten keine Zeit damit verschwenden, Informationen über einen Anbieter einzuholen, der außerhalb Ihrer Preisspanne liegt. Denken Sie daran, dass der Preis, der Ihnen genannt wird, möglicherweise nicht alle von Ihnen benötigten Leistungen umfasst.

Mit anderen Worten, Sie müssen sich fragen: „Wie viel kostet die Einführung eines ERP-Systems?“

Erkundigen Sie sich nach den Kosten für die Implementierung, die Wartungsgebühren, den laufenden Support und die Schulungskosten. Genau wie beim Kauf eines neuen Autos ist der Preis auf dem Etikett selten das, was Sie am Ende bezahlen.

Wenn Sie die perfekte Lösung gefunden haben, sie sich aber nicht leisten können, sollten Sie einen ERP-Auswahlberater beauftragen, um niedrigere Kosten auszuhandeln. Mit einem Berater, der sich mit diesen Verträgen auskennt, können Sie viel mehr sparen, als wenn Sie es auf eigene Faust versuchen würden.

SKALIERBARKEIT

Sie wollen ein ERP-System, das mit Ihrem Unternehmen wachsen kann. Wenn Sie zum Beispiel Ihren Kundenstamm vergrößern, steigt die Anzahl der erforderlichen Benutzer und Transaktionen. Bei der Bewertung der Skalierbarkeit von ERP-Software sollten Sie sich die Preismodelle der Anbieter ansehen, um die Kosten für zusätzliche Benutzer zu ermitteln. Es ist zu beachten, dass einige On-Premise-Lösungen ohne zusätzliche Server nicht skalierbar sind.

RENTABILITÄT DES ANBIETERS

Achten Sie auf ein ERP-System, das erst kürzlich aktualisiert wurde. Dies ist ein Zeichen dafür, dass der Anbieter derzeit in dieses Produkt investiert und plant, es auch in Zukunft weiterzuentwickeln.

Ein weiteres Zeichen für die Zukunftsfähigkeit ist ein Produkt, das mit den Produkten anderer Anbieter gleichwertig ist. Wenn einem Produkt wichtige Funktionen fehlen, wurde es wahrscheinlich nicht kürzlich aktualisiert, und der Anbieter könnte planen es möglicherweise einzustellen.

Selbst wenn der Anbieter dieses Produkt weiterhin unterstützen würde, wird die veraltete Funktionalität Ihrem Unternehmen langfristig schaden. Sie werden wahrscheinlich in umfangreiche Anpassungen investieren müssen, um mit der Konkurrenz mithalten zu können.

WELCHES SIND DIE BESTEN ERP-SYSTEME?

Was sind die besten ERP-Systeme?

Auch wenn „SAP vs. Microsoft vs xyz“ ein beliebter Suchbegriff bei Google ist, bedeutet das nicht, dass diese Anbieter die beste Lösung für Ihre individuellen Prozesse haben.

Wenn Sie sich Listen der besten ERP-Systeme ansehen, sollten Sie zwischen Listen, die auf Beliebtheit basieren, und solchen, die auf Prozessunterstützung basieren, unterscheiden.

Erfahrene ERP-Experten erstellen Listen auf der Grundlage ihrer Erfahrungen mit der Implementierung verschiedener Systeme in einer Vielzahl von Unternehmen. Sie unterteilen ihre Listen oft nach Branchen. Wenn es Ihnen um die besten Systeme für Ihre Anforderungen geht, werden Sie diese Listen als äußerst relevant und nützlich empfinden.

Wenn Sie zum Beispiel ein Fertigungsunternehmen sind und eine branchenspezifische Lösung suchen, gibt es mehrere Nischenprodukte, die möglicherweise besser geeignet sind als SAP oder Microsoft oder Infor oder... Die ERP-Berater von Dreher Consulting haben viele, auf die jeweiligen Anforderungen spezialisierten ERP-Systeme identifiziert, qualifiziert und Kunden dabei unterstützt diese einzuführen.

Wenn Sie sich mit dem Thema Warenwirtschaft beschäftigen, könnte Sie eventuell [unsere Publikation „Warenwirtschaft – ERP für den Großhandel“](#) interessieren.

8. ERSTELLEN SIE EINE LISTE VON SYSTEMEN, DIE IN DIE ENGERE WAHL KOMMEN (SHORT LIST)

Um Ihre long list in eine Auswahlliste umzuwandeln, müssen Sie Kontakte mit den Anbietern vereinbaren. In diesen Gesprächen teilen Sie Ihre Prozessanforderungen mit und bringen die Anbieter mit Ihren Fachexperten zusammen.

Grundlage ist Ihr erstelltes Lastenheft mit den von Ihnen definierten Requirements und Optimierungsanforderungen.

Sie sollten auch Informationen austauschen, in denen Sie die wichtigsten ERP-Anforderungen Ihres Unternehmens sowie Ihre kurz- und langfristigen Ziele darlegen. Möglicherweise sagen alle Anbieter, dass sie alle Ihre Anforderungen erfüllen können.

In diesem Fall sollten Sie einen vertrauenswürdigen Dritten hinzuziehen, der zwischen den Zeilen lesen kann. Fragen Sie die Anbieter, wie sie die einzelnen Anforderungen erfüllen. Können sie die Anforderungen mit Stan-

dardfunktionen erfüllen, oder müssen sie konfiguriert, angepasst oder durch Dritte ergänzt werden?

Die Bewertung der Anbieter auf ihrer short list ist eine nicht zu unterschätzende Aufgabe mit enormen Auswirkungen auf Ihr Unternehmen. Wenn Sie hier eine falsche Entscheidung treffen, werden sie das falsche System und den falschen Implementierungspartner auswählen. Nutzen Sie wenn möglich, die Hilfe, Erfahrung und Expertise von Externen Spezialisten, deren tägliches Geschäft es ist, solche Entscheidungen vorzubereiten und genügend Erfahrung mitbringen.

SIND SIE BEREIT FÜR NICHT ENDEN WOLLENDE VERKAUFS- GESPRÄCHE?

Einer der Vorteile der Inanspruchnahme eines externen ERP-Beratungsunternehmens besteht darin, dass es als Puffer fungieren kann, so dass Sie nicht am Ende mit harten Verkaufstaktiken konfrontiert werden.

ERP-Unternehmen bezahlen ihre Vertriebsmitarbeiter meist auf Provisionsbasis.

Daher ist es eine einfache Tatsache und nachvollziehbar, dass Sie auf skrupellose Vertriebsmitarbeiter treffen können, die Ihnen die Welt und eine Tüte Chips versprechen, aber nur, wenn Sie sofort unterschreiben.

Sobald sie Ihre Unterschrift haben, sehen sie die Vertriebsmitarbeiter meist nicht mehr und ein Implementierungsteam taucht auf. Im Ergebnis kann es sein, daß Sie sich noch Monate später fragen, was Sie eigentlich gekauft haben.

Lassen Sie sich nicht in diese Falle locken.

Wenn Sie jedoch zu hart verhandeln, könnte der Verkäufer zu dem Schluss kommen, dass Sie nicht zu ihm passen, weil Sie ein wartungsintensiver Kunde sind und Sicherheitsmargen einbauen, die sie so nicht erkennen können. Es ist ein schmaler Grat, auf dem Sie sich bewegen müssen.

9. PLANEN SIE SOFTWAREPRÄSENTATIONEN (PROOF OF CONCEPTS)

Auch wenn Sie mit Anbietern gesprochen haben, fällt es Ihnen vielleicht schwer, sich darauf zu verlassen, dass sie Ihre Prozesse unterstützen können. In diesem Fall sind ERP-Demos notwendig und nützlich.

Senden Sie Angebotsanfragen an jeden Anbieter, der in die engere Wahl gekommen ist. Ihre Anfrage sollte eine vollständige Liste Ihrer Prozessanforderungen enthalten. Meist ist dies das Lastenheft zusammen mit mitgeltenden Unterlagen. Da Sie wahrscheinlich Hunderte von Anforderungen haben, müssen Sie damit rechnen, mehrere Wochen auf eine Antwort zu warten.

Gleichzeitig mit den Ausschreibungen sollten Sie auch Demoskripte verschicken. Wenn Sie Ihre eigenen Demoskripte schreiben, können die Anbieter personalisierte auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Softwarepräsentationen erstellen und auf Ihre Prozessanforderungen eingehen.

Vielleicht möchten Sie auch einen kleinen Satz aktueller Daten anbieten, damit die Demo für Ihre Teammitglieder einen Wert darstellt und der Beobachter sich wiedererkennen kann in einer potentiellen neuen Lösung. Es ist leichter, mit den bekannten Artikeln oder Nummern oder Prozessen eine Softwarebewertung durchzuführen, als mit abstrakten, fiktiven Softwarepräsentationen. Geben Sie den Anbietern ausreichend Zeit, sich auf diese Demos vorzubereiten.

Während der Vorbereitungszeit ist es wichtig, mit den Anbietern in Kontakt zu bleiben. Nicht selten erleben wir, dass die Anbieter unvorbereitet kommen und die Demo zur Standard-Verkaufsdemo wird.

Das wollen Sie nicht! Ihr Unternehmen ist einzigartig, und die Demo sollte es auch sein!

Wir brechen auch schonmal Demos ab, wenn der Anbieter anfängt, seine Standard-Verkaufsdemo zu zeigen, anstatt das, was er geliefert hat. Wenn ein Anbieter sich nicht die Zeit nimmt, Ihre Demo zu personalisieren und ein echtes Interesse zu zeigen, können Sie sicher sein, dass er den gleichen Aufwand für Ihre ERP-Implementierung betreibt.

Wenn Sie Ihre eigenen Demoskripte schreiben, können die Anbieter personalisierte auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Softwarepräsentationen erstellen und auf Ihre Prozessanforderungen eingehen.

Ihr Unternehmen ist einzigartig, und die Demo sollte es auch sein!

Demos und von uns gestaltete Proof of Concepts durch Softwareanbieter sollen Ihrem Team einen detaillierten Einblick in die Funktionalität und Prozessunterstützung geben und jedem Teilnehmer die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen.

Nach jeder Softwarepräsentation sollte Ihr Auswahlteam qualitativ und quantitativ bewerten, inwieweit die Software in der Lage ist, die einzelnen Geschäftsanforderungen zu erfüllen. Wenn der Anbieter die Fähigkeit nicht demonstriert hat, sollten Sie dies entsprechend kennzeichnen. Glauben Sie zunächst nichts was Sie nicht gesehen haben.

Sobald Sie die Bewertungen der Proof of Concepts haben und Sie ihre Fragen als Antworten vorliegen haben, sollten Sie die technische Eignung bewerten. Notieren Sie für jedes System auf Ihrer Auswahlliste genau, wie es die einzelnen Prozessanforderungen und Workflows erfüllt.

10. FÜHREN SIE EINE BEWERTUNG IHRER ERP-READINESS DURCH

Während Sie darauf warten, dass die Anbieter Ihre Ausschreibungen und Lastenhefte bearbeiten oder nach der Festlegung wer in den Proof of Concept kommt, haben Sie vermutlich eine Wartezeit, bis die Softwareanbieter wieder bereit sind.

Dies ist ein guter Zeitpunkt, um eine Bewertung der ERP-Bereitschaft durchzuführen. Mit dieser Bewertung sollen die Ausrichtung Ihres Unternehmens, der Grad des Widerstands gegen Veränderungen und die Fähigkeit, ein Projekt durch den Einsatz von Projektsponsoren zu fördern, beurteilt werden. Vereinfacht gesagt, wird die Bereitschaft Ihres Unternehmens für Veränderungen bewertet. Wo rechnen Sie mit Problemen, wo mit Unterstützung in den einzelnen Bereichen, wer wird das Projekt fördern, wer wird es verlangsamen? Die sind wichtige Informationen, die Sie vor einer Vertragsunterzeichnung intern in Ihrem Unternehmen durchführen sollten.

11. MIT ERP-ANBIETERN VERHANDELN – DIE VERTRAGSPHASE

Das Ziel von ERP-Anbietern ist es, zu verkaufen. Es ist ihnen meist nicht so wichtig, realistische Erwartungen in Bezug auf Budget und Zeitplan zu setzen.

Wenn Sie realistische Erwartungen haben wollen, sollten Sie sich an anderen Projekten orientieren, die mit Ihrem Projekt vergleichbar sind. Eine weitere Möglichkeit, realistische Erwartungen festzulegen, ist die Beauftragung eines unabhängigen ERP-Beraters mit Erfahrung bei ERP-Verhandlungen. Diese Experten sind nützlich, wenn Sie versuchen, die Leistungsbeschreibungen von Anbietern zu verstehen und zu vergleichen. Die Suche nach dem besten ERP-Berater für ERP-Verhandlungen kann sich schwierig gestalten. Suchen Sie nach einem Berater, der Ihnen hilft, eine Verhandlungsstrategie zu entwickeln, indem er Sie fragt, welche Vertragsbedingungen für Sie am wichtigsten sind. Anschließend erstellt er ein Vorgehensmodell für die Ver-

handlungen, in der er jedes System mit jedem anderen vergleicht. Der Berater kann auch eine langfristige Analyse der Gesamtbetriebskosten durchführen (Aufstellung der sogenannten Total Cost of Ownership während der gedachten Laufzeit) und berücksichtigt dabei Faktoren wie Lizenzstrukturen und Wartungskosten.

Die Verhandlungen mit den Anbietern können zwischen drei Wochen und mehreren Monaten dauern. Am Ende sollten Sie Kosteneinsparungen erzielen, was jedoch von der Flexibilität des Anbieters und der Größe Ihres Unternehmens abhängt.

12. PAUSE VOR DER ERP-EINFÜHRUNG

Anhalten, Durchatmen, Rückblick, Vorwärtsgehen

Machen Sie nach dem Auswahlprozess eine Pause, um sicherzustellen, dass Sie vollständig auf die Implementierung vorbereitet sind. Versteht Ihr Team Ihre zukünftigen Prozesse gut genug, um Fragen zur Gestaltung während der technischen Implementierung zu beantworten?

Wie effektiv waren Ihre Change-Management-Aktivitäten, um den Widerstand der Mitarbeiter zu verringern? Auch wenn Ihr Auswahlteam von der Anforderungserfassung und Prozessverbesserung begeistert war, kann es während der Implementierung zu Widerständen kommen. Jetzt ist es an der Zeit, dafür zu sorgen, dass sie den Implementierungsplan unterstützen, indem sie ihren Beitrag leisten können. Das Änderungsmanagement

(Change Management) sollte während des gesamten Implementierungsprozesses fortgesetzt werden.

Eine Sache, die Sie nicht tun sollten, ist eine zu lange Pause zu machen. Sie haben es bis hierher geschafft, und das Letzte, was Sie tun wollen, ist eine längere Pause bis zum Projektstart einzulegen. Wenn Sie das tun, riskieren Sie, dass Sie den Schwung verlieren, dass Schlüsselpersonen wechseln und dass Sie vergessen, was besprochen wurde.

Wir wissen, dass dies eine Menge Arbeit ist. Wir machen das tagedein, tagaus, aber niemand hat je behauptet, dass Sie es allein schaffen müssen. Klicken Sie auf die Schaltfläche für ein kostenloses Beratungsgespräch, um zu erfahren, wie Dreher Consulting Ihnen bei Ihrer ERP-Auswahl helfen kann.

Kostenloses Webmeeting buchen

DER WERT EINER GRÜNDLICHEN ERP-AUSWAHL

Nutzen Sie diesen Leitfaden als Checkliste für Ihre ERP-Auswahl, um alle wesentlichen Aktivitäten zu budgetieren und zu planen. Realistische Erwartungen helfen Ihnen, ein Scheitern ihre ERP-Projektes zu vermeiden.

Sollten Sie diesen Leitfaden lesen, wenn Sie schon in einer Implementierungsphase sind und Ihr Projekt in eine Schieflage geraten ist, [könnten ihnen diese Informationen eine Hilfe bieten.](#)

Dieser schrittweise Auswahlprozess stellt sicher, dass Sie ein ERP-System auswählen, das Sie bei der Umsetzung Ihrer digitalen Strategie unterstützt. Eine gründliche ERP-Auswahl senkt auch Ihre Gesamtkosten für die Implementierung – Sie müssen nicht für übermäßige Anpassungen zahlen, die durch die Auswahl der falschen Software verursacht wurden. Letztendlich maximieren Sie Ihren Nutzen, da Ihr ERP-System weiterhin messbare Prozessverbesserungen ermöglicht.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und freuen uns über eine [Rückmeldung](#) ob dieser Leitfaden hilfreich für Sie war oder ob Sie bestimmte Aspekte oder Erläuterungen vermisst haben.

WIR HELFEN IHNEN GERNE!

Sie brauchen Unterstützung bei der Digitalisierung Ihres Unternehmens? Unsere Experten beraten Sie gerne. Kostenlos und unverbindlich!

Kostenloses Webmeeting buchen

Besuchen Sie auch [unsere Website](#) für noch mehr hilfreiche, kostenlose Ressourcen rund um die Themen Digitalisierung und ERP-Systeme!



Impressum

Texte: © Dreher Consulting 2022
Dreher Consulting
Otto-Lilienthal-Strasse 36
71034 Böblingen

Alle in diesem Whitepaper enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Whitepaper enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso übernehmen Autor und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.