

## ERP EINFÜHRUNG BEGINNT MIT DIGITALER TRANSFORMATION

*Sie kennen das, es läuft alles bestens, die Geschäfte entwickeln sich gut, neue Kunden mit großen Aufträgen kommen hinzu, die Zahlen eilen von Rekord zu Rekord. Die äußere Wahrnehmung ist grandios. Von Krise keine Spur, aber bei näherem Hinsehen knirscht es, die direkten und indirekten Kosten steigen, die Instabilität der Systeme nimmt zu - grosse Risiken und hohe Kosten drohen. Vor allem Überbrückungslösungen, die sich oft als recht dauerhaft erweisen, erhöhen die Komplexität und Fehleranfälligkeit des Systems weiter.*

## JE HÖHER DER HISTORISCHE PROBLEM-BERG, DESTO HÖHER DIE KOSTEN

Der Berg an „historisch gewachsener“ Komplexität in Prozessen, Datenstrukturen, IT Anwendungssystemen und Schnittstellen wird immer höher und immer brüchiger. Aufgehäuft wurde er in der notdürftigen Integration zugekaufter Betriebsteile, dem Aufbau- und Ausbau neuer Geschäftsteile mit eigener Infrastruktur, ohne übergeordnete Strukturen aber einem ausgeprägten „Gärtchendenken“ in Abteilungen und funktionalen Silos. Lange ist das Brückenbauen, Draufsatteln, Türmchen bauen gut gegangen, aber so langsam wackeln die Fundamente bedenklich. Die Komplexität der Schnittstellen ist nicht mehr beherrschbar und wird zur unkalkulierbaren Gefahr, es drohen nicht abschätzbare Kosten.

**Wenn die sichtbaren Risse an der Oberfläche immer größer werden, deutet das auf ein Problem im Untergrund, das durch Zuschütten nicht behoben wird. Es wird nur Geld vergeudet. Die Lösung liegt in der Tiefe.**

## BUSINESS PROJEKT, KEIN IT PROJEKT

Die „an der Oberfläche“ zu beobachtenden Symptome sind Indikationen für tiefer liegende Probleme:

- fragmentierte oder undefinierte Geschäftsprozesse
- lokal zuständige Prozessowner begrüssen Anpassungen überall, nur bei sich selber nicht
- Mangel an übergeordneter Struktur von Prozessownership fördert Redundanzen und führt zu Prozess-Wildwuchs
- keine gemeinsam Datenbasis, nicht verfügbare oder redundante, nicht synchronisierte Daten
- unüberschaubare Vielfalt an IT Systemen

Die Korrekturarbeiten an den Schnittstellen, die das komplexe Kunstwerk notdürftig am Leben halten, sind riskant und kosten viel Geld, verlorenes Geld, denn die Zukunft lässt sich darauf nicht aufbauen. Also muss ein neues System her? **NEIN! Kein IT Projekt!**

Ein unternehmensübergreifendes Projekt Business Transformation muss es sein, darunter geht es nicht, wenn es helfen und zukünftig Geld sparen soll. **Und der CEO muss führen.**

**„garbage in – garbage out“ ... das gilt auch hier!**

Ohne tiefgreifende kluge Vorarbeiten wird ein neues System in NICHTS besser als das alte, nur extrem teuer in der Entwicklung und mit signifikant höheren Kosten in Einführung, Betrieb und Wartung.

### EIN NEUES ERP – SYSTEM HILFT, ABER NUR BEI KONSEQUENTER VORLEISTUNG

Die ERP-Versprechen für Standardapplikationen können bei der Umsetzung meist nicht eingehalten werden. Gelockt wird daher mit glitzernden technischen Lösungen, Customized Spezialapplikationen. Diese führen aber direkt in die Komplexitäts- und Kostenfalle, weil sie beim nächsten Release wieder neue Probleme generieren.

Eine Lösung für die Zukunft muss ein stabiles Fundament sein, auf dem flexibel aufgebaut werden kann. Dazu muss unnötiger Ballast abgebaut werden, muss Komplexität reduziert werden, müssen Standardlösungen verwendet werden, wo es geht. Nur so können Kosten unter Kontrolle gehalten werden. Extras nur da, wo sie Unternehmenswert generieren. Diese Vorarbeiten sind DIE Schlüssel-Voraussetzung für das Gelingen der digitalen Transformation von Prozessen und den Aufbau neuer digitaler Geschäftsmodelle.

### ES GIBT KEINEN IDEALEN ZEITPUNKT – „TRANSFORMING WHILE PERFORMING“ HEISST DIE LOSUNG

Ein solches Projekt ist eine Herausforderung für das ganze Unternehmen. Das ist es immer, aber je früher man damit beginnt, desto besser für das Unternehmen. Mancher mag zu Recht einwenden, für ein solches Projekt sei keine Zeit und keine Kapazität vorhanden. Aber das wird nie der Fall sein. Je später eine Herausforderung angenommen wird, desto größer und schmerzhafter wird sie. Darin genau liegt die notwendige unternehmenskritische Herausforderung: An den Lösungen der Zukunft zu arbeiten und trotzdem in der Gegenwart voll funktionsfähig zu bleiben.

### DER TRANSFORMATIONSEXPERTE – UNTERSTÜTZUNG FÜR DIE FÜHRUNG

Hierfür braucht es auch keine großen Beratungsteams. Gefragt ist die gezielte Unterstützung durch einen krisenerprobten Transformationsexperten mit breitem Überblick, der mit seinen analytischen Fähigkeiten das Gesamtunternehmen mit seinen komplexen Zusammenhängen durchschaut („alles hängt mit allem zusammen“), sich auf das wesentliche und notwendige konzentriert und das konsequent umsetzt.

Der Transformationsexperte tritt an die Seite des CEO und treibt die Transformation mit den Mitarbeitern der Bereiche durch alle Ebenen. Macht sie zu agilen Change Agents und Entwicklern der eigenen neuen Lösung, hinter der sie stehen.

Der Transformationsexperte agiert zunächst als Analyst und konzeptionsstarker Berater auf unternehmensübergreifender Ebene, als zusätzliche Kraft an der Seite des CEO/COO. Aus dieser Rolle heraus muss der Transformationsexperte dann gewissermaßen als Verbindungsglied fungieren zwischen Unternehmensführung und den Fachbereichen und als Übersetzer zwischen den Fachbereichen und der IT. Er muss die Ideen durch alle Ebenen treiben und den Gesamtzusammenhang im Auge behalten.

## DER TRANSFORMATIONSEXPERTE – BEGLEITUNG DER MITARBEITER

Gemeinsam mit den Fach- und Führungskräften konkretisiert er die konsolidierten Prozess- und Datenmodelle auf eine fachliche Ebene, bildet bereichsübergreifende Teams, die im agilen Vorgehen konkrete fachliche Lösungen für die Wege in die Zukunft entwickeln. Am Ende stehen Lösungen, welche die Mitarbeiter und Fach-/Führungskräfte des Unternehmens selbst erarbeitet haben und deshalb auch hinter der Umsetzung dieser Lösungen stehen. Erst diese Lösungen bilden die Basis für die Entwicklung von Anwendungssystemen in der IT. Vermeidung unnötiger Komplexität auf dieser Ebene heißt, wo immer möglich auf Standards setzen, die auch nach Systemupdates eines ERP Systems verlässlich funktionieren.

Über alle Phasen hinweg wird der Transformationsexperte als umsetzungsstarker Interim Manager für die Realisierung der gemeinsam entwickelten Lösungen gesehen. Er muss die einzelnen Stränge zusammenhalten, das Gesamtsystem im Blick behalten. Vor allem wird er gebraucht, um neben dem fachlichen Change Management auch den Cultural Change zu verkörpern, vorzuleben und die Mitarbeiter in die neue Welt mitzunehmen.

## KOSTEN ODER GUTE INVESTION – WESHALB SICH DER AUFWAND FÜR EINEN TRANSFORMATIONSEXPERTEN LOHNT

In vielen Fällen verlassen sich Unternehmen zu sehr auf ERP Berater und Systemhäuser für ERP Einführungen. Zu wenig investiert das Unternehmen in die unerlässliche Vorarbeit, die eigenen Interessen und Bedürfnisse, die eigenen Prozesse zu analysieren und zu spezifizieren, auf geschäftlicher Ebene klare Anforderungen an ein zu entwickelndes System vorzugeben. Unterbleibt dies aber, haben die externen Entwickler der Systeme freie Hand und es darf dann oft etwas mehr sein. Die Enttäuschung und Verärgerung ist groß, wenn das System teurer wird als geplant und trotzdem nicht das leistet, was man sich erhofft hatte. Die Beispiele von ERP Projekten, die aus diesem Grund aus dem Ruder gelaufen oder gescheitert sind, sind zahlreich.

Oft findet sich im Unternehmen niemand, der in der Lage ist, diese geschäftlichen Anforderungen strukturiert zu erheben und dann auch gegenüber den externen Entwicklern zu vertreten. Der externe Transformationsexperte mit seiner Erfahrung aus vielen Projekten übernimmt genau diese Aufgabe. Im Inneren ist er in der Lage, unter Nutzung des Fachwissens der Mitarbeiter Wesentliches von „nice to have“ zu unterscheiden, Standards zu fordern, wo immer möglich. Extern ist er in der Lage, diese Vorgaben zu vertreten und im konstruktiven Dialog mit den Entwicklern durchzusetzen. So stellt er sicher, dass das Unternehmen bekommt, was es braucht, nicht das, was externe Entwickler für wünschenswert halten. Reduzierung unnötiger Komplexität und Fokussierung auf Standards spart Projektkosten und sichert kontrollierbare Kosten für den Unterhalt der Lösung.

## INVESTION – AUCH IN DIE EIGENEN MITARBEITER

Diese Form eines gemeinsamen Projektteams aus einem Transformationsexperten und internen Mitarbeitern verbindet hohe Wirksamkeit der Unterstützung mit externen Kosten für das Unternehmen, die gering sind verglichen mit den Kosten für die üblichen großen Beraterteams. Die Mitglieder des Projektteams, die die fachliche Expertise beisteuern, kommen aus Ihrem Unternehmen und sichern so die nachhaltige Akzeptanz der gemeinsam entwickelten Lösung. Gleichzeitig behalten sie das im Rahmen des Projekts gesammelte Wissen im Unternehmen und sind zukünftig in der Lage, Erweiterungen und Ergänzungen selbst zu steuern. Eine gute Investition nicht nur in eine neue zukunftsfähige Lösung mit kontrollierten Kosten, sondern auch in die Qualifizierung der Mitarbeiter. Darin liegt der umfassende Benefit für Ihr Unternehmen.

## VORGEHEN – DIE ERSTEN SCHRITTE

- Analyse der Unternehmenssituation, der Prozess- und Datenmodelle, der Organisation
- Ermittlung der geschäftlichen Anforderungen und Bedürfnisse an ein neues ERP System - Zielprojektion
- Gemeinsam mit internen Fach- und Führungskräften Entwicklung eines unternehmensübergreifenden Prozess- und Datenmodells, das dem Thema Standards verpflichtet ist
- Start eines Change Management und Cultural Change Programms, um das neue Modell in der Breite und Tiefe des Unternehmens zu verankern
- Ableitung von Ausschreibungskriterien für eine ERP Lösung und mögliche Implementierungspartner

## HINDERNISSE AUF DEM WEG - WIE WERDEN DIESE VERMIEDEN

- Die vermeintlich schnelle pragmatische Lösung – Es gibt sie nicht. Sie wäre nur die Fortsetzung der Korrekturarbeiten. Das Fundament muss übergreifend, klar, klug gebaut werden, um zukünftige Entwicklungen zu ermöglichen
- Die „Gärtchen“ und funktionalen Silos sind lange gewachsen und sehr stabil – Isolation führt nicht in die Zukunft. Die zukünftige Art, Kunden flexibel und individuell zu bedienen, erfordert durchgängige end-to-end Prozesse und muss vom Kunden her gedacht werden
- Der schnelle Abstieg in die dunklen Tiefen der letzten Details – Die sicherste Art, ein Transformationsprojekt an die Wand zu fahren. Auf einer übergreifenden Ebene muss ein adäquat abstraktes Modell für das Unternehmen entwickelt werden, das sukzessive verfeinert wird und unnötige Komplexität reduziert. Manches Detail ist nur ein Relikt von Fehlern der Vergangenheit

## HPM AG, ZÜRICH – WIR KENNEN TRANSFORMATIONSEXPERTEN

Für diese Fragen sind wir für Sie da.

Steht bei Ihnen genau ein solches oder ähnlich gelagertes Projekt an und Sie haben das Interesse, dieses mit uns abzuwickeln?

Über eine Kontaktaufnahme freuen wir uns  
hpm human power management ag, Zürich.