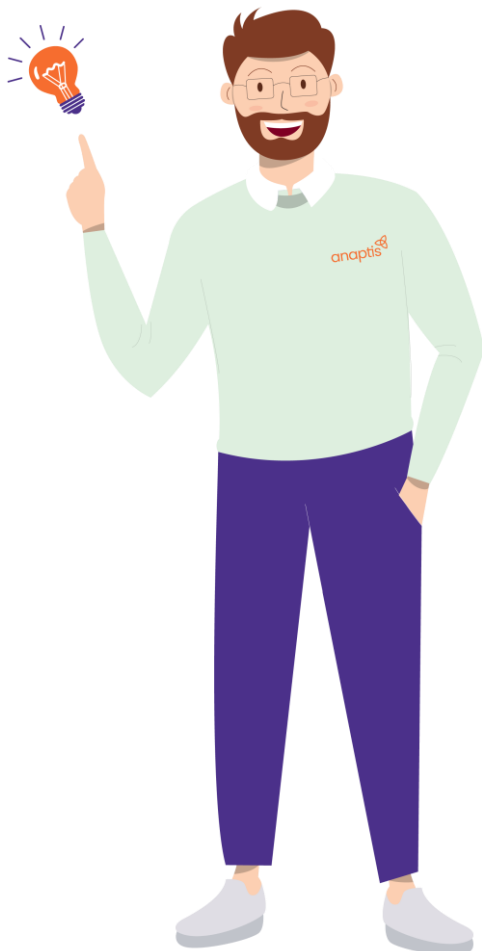


IHR WEGWEISER FÜR DIE ERFOLGREICHE ERP-EINFÜHRUNG:

# ERP-Projekt – Fehler, die Sie vermeiden können



anaptis GmbH  
Johann-Krane-Weg 36, 48149 Münster  
Landsteinerstraße 4, 97074 Würzburg  
Uwe-Seeler-Allee 2, 22525 Hamburg  
Sophienstraße 40, 38118 Braunschweig

t +49 (0) 251 91 79 96 – 0  
f +49 (0) 251 91 79 96 – 10  
i [www.anaptis.com](http://www.anaptis.com)  
e [info@anaptis.com](mailto:info@anaptis.com)

Amtsgericht Münster  
HRB 9802  
USt.-Id Nr. DE814200922

Geschäftsführung:  
Markus Rautenberg  
Markus Thyen



# Inhalte

- Oberflächliche Analyse · S. 4
- Unklare Ziele · S. 5
- Kein Change-Management · S. 6
- Unpassender ERP-Partner · S. 7
- Falsche Projektbedeutung · S. 8
- Mündliche Absprachen · S. 9
- Falscher/echter Zeitdruck · S. 9
- Keine Beteiligung am Projekt · S. 10
- Unterschätzung der Migration · S. 10
- Kein Prozess für Neuanforderungen · S. 11
- Zu früher Go-Live · S. 12
- Schlechte Dokumentation · S. 12

## Über anaptis

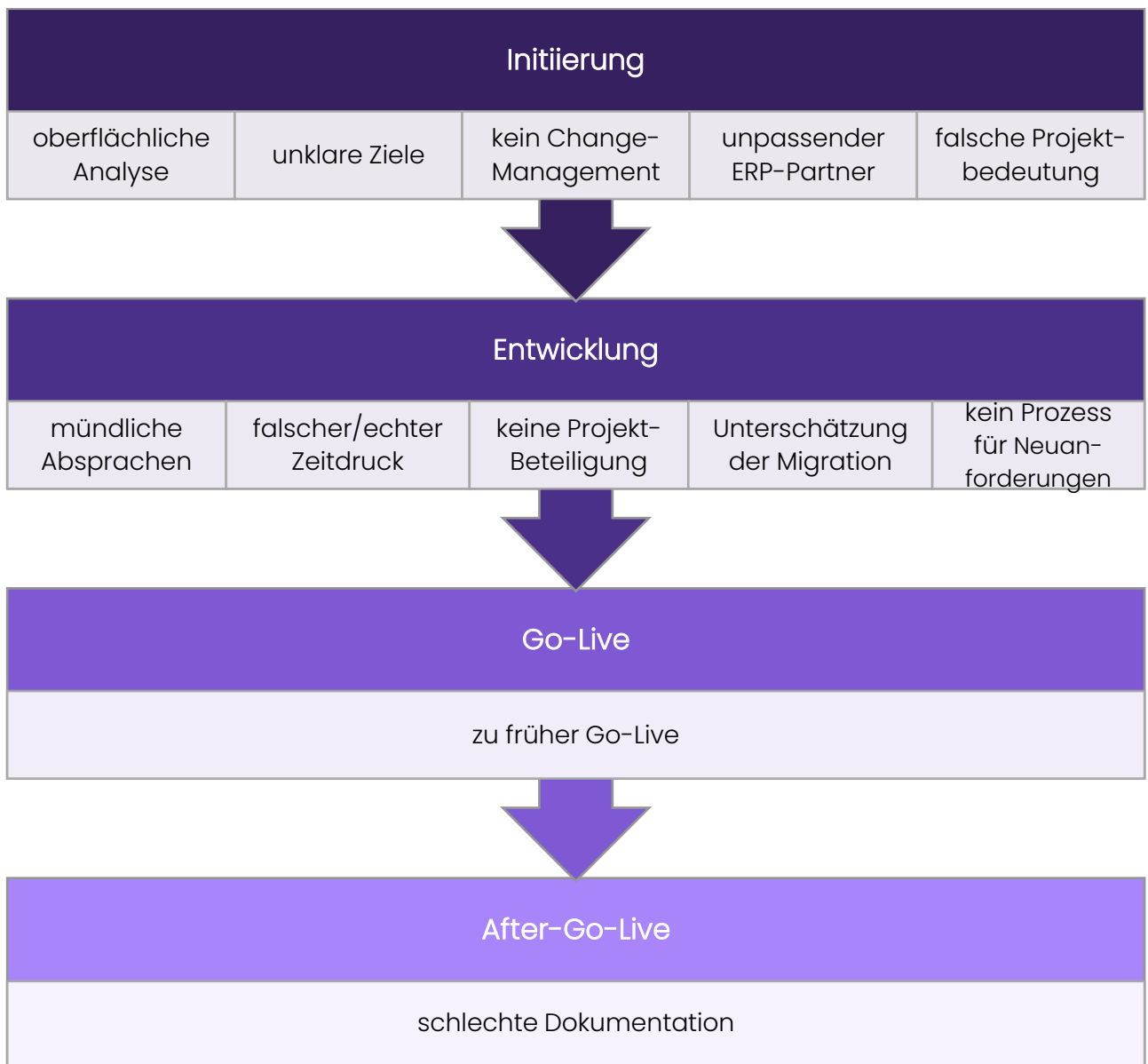
Was bringt uns dazu, dieses Whitepaper zu verfassen und warum sollten Sie uns glauben?

Wir helfen mittelständischen Unternehmen mithilfe von standardnaher ERP-Software und weiteren IT-Tools dabei, Ihre Prozesse grundlegend zu optimieren und mühelose Entscheidungen auf Basis von Daten zu treffen. Das machen wir bereits seit über 15 Jahren. Mit Leidenschaft.

# Einleitung

Sie denken darüber nach, eine ERP-Software neu einzuführen oder von einem bestehenden System zu wechseln? So ein Prozess ist eine große Herausforderung. Mit diesem Whitepaper möchten wir Sie auf Basis unserer Erfahrungen aus mehr als 20 Jahren im ERP-Business über Risiken aufklären, die Sie nicht eingehen müssen. Sehen Sie das als Geschenk, das Ihnen lange Recherchearbeit und, wie der Name sagt, Fehler im ERP-Projekt erspart.

Nachfolgend geben wir Ihnen eine Übersicht, welche die Fehler den Phasen eines ERP-Projekts zuordnet. Dabei ist die Zuordnung nur exemplarisch zu sehen – beispielsweise zieht sich das Change-Management natürlich über das gesamte Projekt. Aber Sie merken: Besonders der Beginn birgt einige Fehlerquellen.



## Oberflächliche Ist-Analyse

### Worst Practice

ERP-Projekte können scheitern, wenn Prozesse nicht vollständig definiert werden. Hier gibt es in der Praxis häufig die folgenden zwei Arten von Problemen:

- zu negative Darstellung der Prozesse für eine einfache Zieldefinition
- zu positive Darstellung der Prozesse zur Wahrung des Gesichts von Verantwortlichen

Eine fehlerhafte Darstellung führt später mit Sicherheit zu Problemen. So sind neue Anforderungen, die erst nach dem Projektstart aufkommen, der Klassiker.

## Best Practice

Ein ERP-Projekt sollte immer mit einer umfassenden Analyse der bestehenden Geschäftsprozesse starten. Nur so lassen sich Ihre Anforderungen und Wünsche realitätsnah formulieren. Getreu der Fragestellungen:

- Wie sind unsere Prozesse ausgestaltet?
- Wo liegen Schwachstellen in unseren Prozessen?
- Welche Prozesse sollten optimiert werden?
- Wie lassen sich die Prozesse mithilfe der ERP-Lösung optimieren?

Sie kommen nicht um eine ausgefeilte Prozessanalyse herum. Seien Sie ehrlich und verzichten Sie auf eine künstliche Verschlechterung oder Beschönigung. Nur dann können Sie in Zukunft produktiver arbeiten.

# Unklare Ziele

## Worst Practice

ERP-Projekte können scheitern, wenn Ziele gar nicht oder falsch definiert werden. Oft läuft es in der Praxis so: Verantwortungsvolle Mitarbeitende erhalten den Auftrag, ein ERP-System einzuführen. Allerdings hinterfragen diese gar nicht, welche Ziele damit erreicht werden sollen. So fehlt auch die Transparenz und Nachvollziehbarkeit in der Kommunikation an die übrigen Mitarbeitenden. Logisch.

Ein Beispiel für ein schlecht formuliertes Ziel wäre das Ziel der allgemeinen Prozessoptimierung. Warum? Hier ist am Ende nicht nachprüfbar, ob das Ziel erreicht wurde. Neben der Festlegung von Kernzielen wird manchmal außerdem versäumt, Zwischenziele bzw. Meilensteine festzulegen.

PS: Digitalisierung ist kein Allheilsbringer.

## Best Practice

Definieren Sie ein übergeordnetes Ziel und leiten Sie davon Teilziele ab. Dabei sollten Ziele SMART (spezifisch, messbar, angemessen, relevant und terminiert) formuliert sein.

Auf Basis Ihrer Prozessanalyse können Sie ganz genau sagen, was sich verbessern soll. Nehmen wir noch einmal das Beispiel der Prozessoptimierung und stellen in Verbindung damit ein nachprüfbares Ziel auf: Die Durchlaufzeit der Fertigung des Produkts XY wird durch die Einführung von Dynamics 365 Business Central und des Add-Ons Anveo Mobile App zum 31.12.2023 um 5 Minuten verkürzt werden.

- **Spezifisch:** Durchlaufzeit der Fertigung des Produkts XY
- **Messbar:** Verkürzung um 5 min.
- **Angemessen:** Vereinheitlichung von Systemen durch Dynamics 365 Business Central und des Add-Ons Anveo Mobile App
- **Relevant:** gegeben (keine einzelne Beurteilung, sondern eher Beurteilung des gesamten Ziels)
- **Terminiert:** am 31.12.2023

# Kein Change-Management

## Worst Practice

ERP-Projekte können scheitern, wenn im Unternehmen nicht offen kommuniziert wird und kein umfängliches Change-Management betrieben wird. Dann steht der Widerstand der Mitarbeitenden dem Projekt entgegen. Denn Menschen lehnen Veränderung von Natur aus eher ab. Schließlich führen sie zu Unsicherheiten oder gar Ängsten.

Und nein: Change-Management bedeutet nicht nur, Mitarbeitende vor Einführung des Systems zu schulen.

## Best Practice

Fakt ist: Eine ERP-Einführung führt nur dann zum Erfolg, wenn die neue Lösung Akzeptanz bei der Belegschaft findet. Das Change-Management bei einem so einflussreichen Projekt ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Wirken Sie einem potenziellen Widerstand präventiv entgegen und kommunizieren Sie Ihr Vorgehen von Beginn an. Holen Sie Ihre Mitarbeitenden früh genug mit ins Boot und beteiligen Sie Ihre Kollegen an der aktiven Mitgestaltung der neuen Softwarelösung. So sichern Sie sich schon von Beginn an Akzeptanz.

Wichtig ist, wie gesagt, der Zeitpunkt: Die wirklichen Veränderungen passieren lange vor der Schulung, sodass auch die strukturierte Kommunikation und Einbindung aller Beteiligten lange vorher passieren sollte. Machen Sie deutlich, warum das Projekt durchgeführt wird und welche Vorteile es für das Unternehmen, aber auch für die einzelnen Abteilungen und Personen bringt.

Wie eingangs schon kurz angedeutet, sollten Sie auch während des Projekts kontinuierlich Informationen bereitstellen (z. B. per Mailverteiler, Intranet, Mitarbeiterzeitung) und regelmäßige Meetings abhalten.

Am Ende zählt zu diesem Punkt auch die Anwenderschulung.

# Unpassender ERP-Partner

## Worst Practice

ERP-Projekte können auch scheitern, weil die Partnerunternehmen nicht zu den Unternehmen passen und das Auswahlverfahren nicht sehr umfassend war. Oft lassen sich Unternehmen nur vom Preis oder von den Software-Funktionen leiten und achten gar nicht so genau auf das Unternehmen, mit dem sie fortan wahrscheinlich Jahre lang Seite an Seite arbeiten werden.

## Best Practice

Die Wahl des Partnerunternehmens hat weitreichende Folgen. Denn diese ist entscheidend für den Geschäftserfolg. Außerdem gehen Sie in der Regel eine lange Partnerschaft mit dem Unternehmen ein, da dieses meist von der ersten Beratung bis viele Jahre nach der ERP-Einführung an Ihrer Seite bleibt.

Also: Lassen Sie sich ausreichend Zeit dabei, das richtige Unternehmen an Ihrer Seite für die ERP-Implementierung zu finden. Sie kommen nicht um eine sorgfältige Analyse herum. Zur Beurteilung ist ein vollständiges Pflichtenheft oder aber Konzept hilfreich. Und zur Basis dessen sollten Sie Ihre Anforderungen kennen – Stichwort Lastenheft.

Damit Sie die Wahl richtig treffen, sollten Sie außerdem die *richtigen Fragen stellen*. Diese geben Ihnen gewiss Aufschluss darüber, ob Sie es mit einem guten Partnerunternehmen zu tun haben. Unterschätzen Sie zuletzt nicht die Bedeutung der persönlichen Sympathie.



# Falsche Projektbedeutung

## Worst Practice

Einige Unternehmen begehen den Fehler, dem ERP-Projekt entweder zu viel oder zu wenig Bedeutung beizumessen. Zum einen sind ERP-Projekte keine Chef-Projekte. Zum anderen sollten aber auch nicht nur die Mitarbeitenden für das Projektteam ausgewählt werden, die freie Kapazitäten haben.

## Best Practice

Hängen Sie das Projekt einerseits so hoch wie nötig und andererseits so niedrig wie möglich auf. Schaffen Sie optimale Rahmenbedingungen, um das Projektteam mit den Mitarbeitenden zu besetzen, die Sie gerne dafür hätten. Vorausgesetzt, diese sind einverstanden. Aber: Delegieren Sie Verantwortung gewiss und vermeiden Sie Konsenskulturen, die in mittelständischen Unternehmen mit flachen Hierarchien gewachsen sind. Nicht alle Personen müssen sich an jeder Entscheidung beteiligen.

Einerseits ist es wichtig, leitende Personen einzubinden, die die Verantwortung übernehmen und ausreichend Entscheidungskompetenzen (z. B. für Budgets) haben. Aber: ERP-Projekte sind keine Chef-Projekte. Es ist auch wichtig, dass alle Fachabteilungen detailgetreu vertreten werden. Diese Aufgabe kommt in der Regel den Key Usern zu. Dabei sollten Fachkompetenz, Erfahrung und kommunikative Fähigkeiten im Vordergrund stehen.



### Instrument: Key-User auswählen und gewinnen

Im Ratgeber über die Gewinnung von Key Usern in unserem [Downloadbereich](#) erfahren Sie alles über die Auswahlkriterien bis hin zur Ansprache von geeigneten Key Usern. Überlassen Sie dies nicht dem Zufall.

Diese Kombination macht die Projektmanagementkompetenz Ihres Unternehmens aus.

# Mündliche Absprachen

## Worst Practice

ERP-Projekte können scheitern, wenn wichtige Absprachen nur mündlich getroffen und nicht dokumentiert werden. Auf einmal wollen Verantwortliche bestimmte Dinge nicht gesagt oder gehört haben. So werden Abläufe zwar beschleunigt, sind aber nicht für alle klar, unterstützt und nachvollziehbar.

## Best Practice

Verschriftlichen Sie von Beginn an wichtige Schritte wie den internen Auftrag inkl. Zieldefinition, den Projektplan und die Zustimmung des Projektteams.

# Falscher vs. echter Zeitdruck

## Worst Practice

ERP-Projekte können scheitern, wenn der Zeitdruck groß ist. Achtung: Dabei ist zwischen künstlichem Zeitdruck und echtem Zeitdruck zu unterscheiden. In den wenigsten Fällen gibt es wichtige Begründungen, warum genau dieser Monat für den Go-Live gewählt wird. Das wäre also künstlicher Zeitdruck. Ein Beispiel für eine wichtige Begründung bzw. echten Zeitdruck wäre die Kündigung eines Altsystems zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Wenn noch nicht ausgereifte Lösungen unter Zeitdruck live geschaltet werden, sorgt dies oft für Frust und Produktivitätseinbußen. Warum? Häufig kommt es vor, dass Funktionen nicht ausreichend getestet wurden, die Datenübernahme lückenhaft ist und User unzureichend geschult wurden.

## Best Practice

Achten Sie darauf, dass der selbst erstellte Zeitplan, sofern er nicht durch externe Vorgaben bestimmt wird, nicht das gesamte Team unnötig unter Druck setzt.

Lassen Sie sich Zeit und planen Sie genügend Puffer ein. Insbesondere für Testphasen und Schulungen sollten Sie genug Zeit einplanen.

## Keine Beteiligung am Projekt

### Worst Practice

ERP-Projekte können scheitern, wenn die Mitarbeitenden eines Unternehmens neben ihrem regulären Tagesgeschäft keine ausreichende Zuarbeit für das Partnerunternehmen leisten können. Dazu zählt das Testen von Funktionen, das Erlernen der Bedienung der Anwendung sowie die Kommunikation von Feedback.

### Best Practice

Wir als ERP-Partner können die beste Software der Welt bereitstellen. Jedoch hat diese keinen Nutzen, wenn das Unternehmen und die Mitarbeitenden sich nicht am Projekt beteiligen.

Erfahrungsgemäß sprechen wir von einer 50:50-Aufgabenteilung. Sie als Kunde müssen also Engagement zeigen und wissen, worauf Sie sich einlassen und was ein ERP-Projekt bedeutet.

## Unterschätzung der Migration

### Worst Practice

ERP-Projekte können scheitern, wenn die Datenmigration unterschätzt bzw. falsch angegangen wird. Dann nehmen Sie im Zweifel eine große Altdaten-Last mit in Ihr neues System.

### Best Practice

Gehen Sie die Datenmigration strukturiert an und unterschätzen sie diese nicht. Folgende Schritte sollten Sie berücksichtigen:

- Ausmisten alter bzw. inaktiver Daten

- Entscheidung über relevante/irrelevante Informationen der Daten
- Neu-Strukturierung von Daten

# Kein Prozess für Neuanforderungen

## Worst Practice

ERP-Projekte können scheitern, wenn kein Prozess für Individualanpassungen etabliert ist. Dass neue Anforderungen während des Projekts auftreten, ist nicht unüblich. Gründe dafür sind entweder eine unvollständige Prozessanalyse zu Beginn oder einfach ein langer Zeitrahmen. Dann sind aktuelle Prozesse mit den ursprünglich definierten Prozessen nicht mehr zu 100 % deckungsgleich und es kommt zu Folgeprojekten.

Wenn jetzt aber Mitarbeitende aus sämtlichen Abteilungen dem ERP-Partner direkt reporten, welche Funktion sie noch vermissen, explodieren der Zeit- und Budgetrahmen sehr schnell.

## Best Practice

Etablieren Sie einen Prozess für etwaige Individualanpassungen, die sich während des Projekts ergeben. Stellen Sie sicher, dass erst alle Individualanpassungen gesammelt und geprüft werden.

So behält eine zentrale Stelle die Kosten und den Nutzen im Überblick und kann diese gesammelt an den ERP-Partner übergeben.

Berücksichtigen Sie, dass dadurch der Zeitplan angepasst werden muss.

# Zu früher Go-Live

## Worst Practice

ERP-Projekte können scheitern, wenn der Go-Live zu früh durchgezogen wird. Diesen Fehler erleben wir leider häufig. Mangelndes Testen, ausbleibende Schulungen und infolgedessen auch eine geringe Benutzerakzeptanz sorgen für einen holprigen Echtstart.

## Best Practice

Führen Sie die ERP-Software erst ein, wenn alle Vorbereitungen getroffen wurden. Testen Sie das ERP-System gründlich. Auch in Bezug auf Schnittstellen zu anderen Systemen. Machen Sie mehrere Testläufe und schulen Sie Ihre Mitarbeitenden ausführlich. So liegt es an den Key Usern, alle künftigen Anwenderinnen und Anwender zu schulen. Machen Sie sich außerdem ein Bild von der Benutzerakzeptanz vor dem Go-Live.

# Schlechte Dokumentation

## Worst Practice

ERP-Projekte können scheitern, wenn die Dokumentation der Software nicht weitergegeben und in den Unternehmensalltag überführt wird.

## Best Practice

Zwar erhalten Sie in der Regel von Ihrem ERP-Partnerunternehmen eine Dokumentation zu der ERP-Software. Es liegt dann aber an Ihnen, diese in Ihr Corporate Design zu übernehmen und im Unternehmen zu streuen. Sorgen Sie somit dafür, dass diese angenommen und gelebt werden. Ziel sollte es sein, ein einheitliches Dokumentationswesen zu etablieren, sodass alle Mitarbeitenden standardisiert arbeiten.

# Unser Angebot für Sie

Das waren sicherlich eine Menge Informationen. Jetzt liegt es an Ihnen, wie es weitergehen soll. Wir können Ihnen Folgendes anbieten:

- Beratungsgespräch
- Testversion für Dynamics 365 Business Central
- Live-Demo für Dynamics 365 Business Central

Testen Sie selbst alle Funktionen oder lassen Sie sich einen Einblick durch unsere Fachleute geben. Alternativ beraten wir Sie gerne umfassend und beantworten all' Ihre Fragen rund um die ERP-Software. Vereinbaren Sie einfach einen Termin mit uns.



0251 / 91 79 96 - 0



[info@anaptis.com](mailto:info@anaptis.com)



## Bildquellen

Arbeitsszene anaptis (S. 2): © Daniel Witte | <https://www.witte-wattendorff.de>

Arbeitsszene anaptis (S. 13): © Daniel Witte | <https://www.witte-wattendorff.de>