

Der Weg zum passenden ERP-System



Wofür steht ERP?

Die Abkürzung ERP steht für Enterprise Resource Planning. Sie bezeichnet eine Softwarelösung zur Ressourcenplanung in Unternehmen oder Organisationen.

Für Sie besteht die Herausforderung darin, die Funktionalitäten in Ihrem ERP-System so zu nutzen, dass Sie Ihr Geschäftsmodell, die Organisation und die Prozesse maximal unterstützen. Außerdem müssen Ihre Mitarbeitenden darauf vorbereitet werden, neue Arbeitsweisen, die jetzt umgesetzt werden sollen, schnell zu übernehmen.

Vielen Unternehmen und Organisationen fällt es schwer, die Treiber für Digitalisierungserfolge und Effizienzgewinne mit einem neuen ERP-System zu identifizieren. Aus diesem Grund haben wir diesen Leitfaden für Sie erstellt.

Wir haben ERP-Projekte und -Programme untersucht, die die digitale Transformation und das Geschäft erfolgreich vorangetrieben haben. Wir haben die wichtigsten Phasen und Themen für Sie identifiziert und Empfehlungen für Sie herausgearbeitet.

Unabhängig davon, ob ein neues ERP implementiert oder ein bestehendes optimiert werden soll, kann Ihnen dieser Leitfaden dabei helfen, von Anfang an Mehrwerte zu schaffen. So können Sie Ihre Transformation mit einer sofortigen Effizienz-Rendite für Ihre Investition verbinden.

Die hier formulierten Erfahrungen leiten sich aus verschiedenen ERP-Systemen in unterschiedlich großen Organisationen ab.

Einführung eines ERP-Systems

Bei jeder ERP-Einführung müssen die Geschäftsziele, die Risiken, das kulturelle Umfeld, die vorhandenen Prozesse und weitere unternehmensspezifische Faktoren berücksichtigt werden. Aus unserer praktischen Erfahrung heraus können wir sagen, dass es zehn Punkte gibt, die bei jeder ERP-Implementierung im Vorfeld zu prüfen sind.

1. **Commitment** der obersten Führungsebene
2. **Commitment** wichtiger Führungskräfte und Einflussnehmer mit den **Projektzielen und Leitprinzipien**
3. **Bereitstellung von Implementierungsressourcen** aus allen Bereichen und der IT zur Unterstützung des ERP-Projektes
4. **Vollzeit-Projektmanagement** einschließlich eines Project Management Office (PMO) mit bewährten Projektmanagement- und Qualitätssicherungsansätzen
5. **Vorgelagerte Anforderungsdefinition und ggf. Dateninventur** und -bereinigungsprojekt
6. **Einbeziehung der Benutzer** über den gesamten Lebenszyklus, um die Akzeptanz und Unterstützung des Projekts zu gewährleisten
7. **Neue und optimierte Prozesse**, die die Fähigkeiten des ERP-Systems optimal nutzen
8. **Strukturierte und integrierte Change-Management-Ansätze** und -Vorgehensweisen
9. Ein **detaillierter Implementierungsplan mit ergebnisorientierten Meilensteinen sowie** mit einem Team, das diesen Plan in die Tat umsetzt
10. **Rechtzeitige Entscheidungsfindung** während des gesamten Projekts mit Vorlagen zur Dokumentation wichtiger Entscheidungen

Auch wenn das zunächst einfach erscheint, sollten Sie bedenken, dass mehr als 95 Prozent der von uns beratenen und befragten Unternehmen und Organisationen bei fünf oder mehr dieser ERP-Implementierungskriterien eine schlechte Bewertung erhalten haben. Damit Ihr ERP die volle Leistung erzielt, ist es wichtig, diese Kriterien zu kennen, bevor Sie mit der Implementierung beginnen.

Sobald Sie sich vergewissert haben, dass Sie die richtige Unterstützung, Ausrichtung und andere grundlegende Voraussetzungen mitbringen, benötigen Sie einen geeigneten Projektplan und einen praxiserprobten Ansatz. Auf hohem Niveau müssen diese das Folgende leisten.

- Einbindung bewährter und praxiserprobter Methoden während der gesamten Implementierung, z. B. durch eine Kombination bewährter Projektmanagementmethoden mit agilen Ansätzen
- Bereitstellung von Fachwissen und Führungsqualitäten, um sicherzustellen, dass die digitale Transformation durch das ERP-System angesprochen und unterstützt wird
- Maximierung der Passgenauigkeit der Funktionalitäten bei gleichzeitiger Minimierung des Customizing-Bedarfs (hoher Standard bei gleichzeitiger individueller Anpassung)
- Beschleunigung der Implementierung durch standardisierte Vorgehensweisen, ggf. durch integrierte ERP- und Drittanbieter-Tools
- Nutzung agiler Entwicklungsprinzipien, um Endanwendern und Stakeholdern durch regelmäßige Einbindung und Feedback zu helfen, die Anwendung zu visualisieren und zu erleben (Customer Experience)
- Flexible Wahl zwischen klassischem Lastenheft und agilen oder hybriden Ansätzen
- Integration von Change- und Qualitätsmanagement-Aktivitäten vom ersten Tag an und während des gesamten Projekts – viele Unternehmen vernachlässigen das Change Management, so dass ihre Bemühungen von Anfang an zum Scheitern verurteilt sind



Unser Ansatz lässt sich in **fünf Phasen** unterteilen. Er beinhaltet vier zentrale Themen, die Ihr ERP-Projekt zum Erfolg führen.

1. Planungsphase

Die Planungsphase umfasst die administrativen und organisatorischen Schritte zur Initiierung des Projekts. Sie legt den Grundstein für die gesamte Umsetzung, indem sie die Strategie, den Umfang, die Ausrichtung der Führungskräfte, den Zeitplan sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten der Projektmitglieder und ggf. die Einbeziehung der Beschäftigtenvertretungen festlegt.

Außerdem werden Richtlinien und Standards für die Projektdokumentation, die Kommunikation und die Verfolgung von Problemen und Risiken (Eskalations-Management) etabliert.

In der Planungsphase wird auch das Projektteam zusammengestellt, einschließlich der Fachbereichsleitenden und der Fachexperten (Subject Matter Experts) aus den wesentlichen Verantwortungsbereichen. Diese werden das Projektteam bei der Entwicklung und Implementierung des ERP-Systems unterstützen. Es ist von entscheidender Bedeutung, die richtigen Personen für diese Rollen zu finden und sie bei ihren täglichen Aufgaben zu unterstützen, damit sie sich auf das Projekt konzentrieren können. Wenn dem Projekt Personen ohne Zeitressourcen zugewiesen werden, kann die Implementierung in den meisten Fällen nicht erfolgreich sein. Fehlende interne Ressourcen sind eine der häufigsten Ursachen für gescheiterte ERP-Einführungen.

Die Planungsphase umfasst die folgenden Hauptaktivitäten, Ergebnisse und Meilensteine:

Hauptaktivitäten	Ergebnisse
Identifizierung des Umsetzungsansatzes	Organisatorische Auswirkungen und Bereitschaftsbewertung
Festlegung des Projektumfangs	Definition des Geltungsbereichs: Legal-Einheiten und Funktionsbereiche
Vollständige Projektplanung	Projektarbeitsplan, Aufwands- und Finanzplanung
Teamstruktur definieren und Teammitglieder bestimmen	Projektressourcenplan und konkrete Personaleinsatzplanung
Definition von Projektmanagementprozessen	Projektstandards/OnboardingStrategie für das Änderungsmanagement
Projekt-Kick-off durchführen	
Bereitstellung der Projektmanagementstruktur und Schulung aller Projektmitglieder	Alle Werkzeuge zur Steuerung des Projektes, Berichterstattung sowie Zeit- und Aufwandsdokumentation sind einsatzbereit und alle Projektbeteiligten mit dem Umgang vertraut
Vollständige Identifizierung der Stakeholder und Analyse	Identifizierung und Analyse von Stakeholdern
Entwicklung einer Kommunikationsstrategie und erste Kernbotschaften	Kommunikationsstrategie und -programm Schlüsselbotschaften
Entscheidung für Cloud-, OnPremise- oder Hybrid-Strategie sowie Bestimmung der Instanzstrategie bzw. des Mandantenansatzes	Umsetzungsstrategie und globale Festlegungen zu Instanzen und Mandanten

Meilensteine

- Projekt-Kick-off
- Bereitstellung von Projektressourcen
- Finalisierung des Projektplans

Häufige Schwierigkeiten in der Planungsphase:

- Planung im Schnelldurchlauf, um zum Design zu gelangen: Das Team ist oft bemüht, mit der Lösung des neuen Designs zu beginnen. Daher wird oft nicht die erforderliche Zeit investiert, um das Projekt vollständig zu planen und auf den beabsichtigten Nutzen und die Ergebnisse auszurichten.
- Unvollständige Betrachtung der Faktoren, die Einfluss auf die Gestaltung des ERP-Verfahrens haben: Oft werden die rechtlichen Unternehmensstrukturen oder zukünftigen Entwicklungen (geplante Organisationsänderungen oder Zu-/ Verkäufe, steuerliche Veränderungen, weitere Organisationseinheiten im internationalen Umfeld etc.) nicht beachtet.
- Unterschätzung der Zeit, die benötigt wird, um die Dinge korrekt umzusetzen: Projektphasen und insbesondere Test- sowie Go-Live-Termine sollten auf der Zeit basieren, die benötigt wird, um alle Ziele zu erreichen.
- Probleme bei der Personalgewinnung für das ERP-Projekt: Für das Projekt müssen Beschäftigte mit den richtigen Qualifikationen und ausreichend Kapazitäten (Freistellung) gewonnen werden, da hier die Prozesse und deren informationstechnische Unterstützung für die nächsten zwanzig Jahre designt werden.
- Fehlende Ergebnisorientierung bei der Definition der wesentlichen Meilensteine: Was muss nachweisbar fertig bzw. funktionsfähig sein, damit ein Meilenstein erreicht wird? Was passiert, wenn Meilensteine nicht erreicht werden?



2. Entwurfsphase

Die Entwurfsphase umfasst interaktive Workshops, in denen die Projektteammitglieder die Stammdatenstrukturen, die Funktionen, die grundlegenden Geschäftsprozessmodelle der ERP-Software sowie die Gestaltungsspielräume kennenlernen.

Im Folgeschritt gilt es, Soll-Prozesse mit den Vertretern der zukünftigen Nutzergruppen zu definieren. Diese sollten sich am Geschäftsmodell des Unternehmens oder am Funktionsmodell der Organisation orientieren und die Funktionalitäten des ERP-Systems bestmöglich nutzbar machen.

Das Projektteam wird verschiedene Anwendungsszenarien mit den Vertretern der verschiedenen Nutzungsbereiche abstimmen und hierbei die geeigneten Konfigurationen und Benutzerführungen festlegen.

Entsprechend der Anwendungsszenarien sowie der Soll-Prozesse werden ein Rollen- und Berechtigungskonzept sowie eine Reportingstrategie entwickelt und im Projektteam abgestimmt.

Als weiteres Ergebnis der Entwurfsphase gilt es, Festlegungen zur Migrationsstrategie, zum Löschkonzept, zum Datenschutz, zur Datensicherheit sowie zur Datenaufbewahrung und -archivierung zu treffen. Entsprechende Abstimmungen mit den jeweiligen Verantwortlichen sind zwingend erforderlich.

Letztlich werden in einem Integrationskonzept die Anbindung von Vor- und Fachsystemen sowie die Ausgestaltung der Schnittstellen (z. B. uni-/bidirektional) definiert.

Während dieser Phase muss sich das Projektteam auf die kurz- und langfristige Ausrichtung des Unternehmens oder der Organisation konzentrieren. Gleichzeitig lernt es, wie sich diese Ausrichtung auf Geschäftsprozesse sowie potenzielle Rollen und Verantwortlichkeiten auswirken könnte. Das ERP-Design sollte das aktuelle Geschäftsmodell mit Flexibilität und Anpassungsfähigkeit unterstützen, um potenziellen Änderungen in der Zukunft (wie einer neuen Akquisition oder Produktlinie) gerecht zu werden.

Ein Haupterfolgskriterium ist es, die Fähigkeiten des Systems zu verstehen. Nur so kann es effektiv genutzt werden. Oft werden Projektteams „den Pfad neu asphaltieren“ und die bisherigen Geschäftsprozesse mit einem neuen System und einer neuen Technologie implementieren. Das bietet auch die Chance, das Geschäftsmodell in das ERP-System zu transformieren, es zu automatisieren und zu vereinfachen.

Neue Prozesse erfordern jedoch neue Arbeitsweisen und Verhaltensänderungen für die Endbenutzer. Das neu konzipierte System muss von denen verstanden und bedient werden können, die es am Ende benutzen sollen. Behalten Sie das Ziel einer positiven Nutzererfahrung im Blick, da hierdurch die Akzeptanz des ERP-Systems steigt.

Im Ergebnis dieser Phase muss ein auf die Größe der Organisation angepasstes Einführungskonzept erstellt werden, das ggf. Pilotphasen, verschiedene funktionale Ausbaustufen, iterative Entwicklungen etc. enthält.

Die Entwurfsphase umfasst die folgenden Hauptaktivitäten, Ergebnisse und Meilensteine:

Hauptaktivitäten	Ergebnisse
Kennenlernen der ERP-Funktionalitäten und Prozesse sowie deren Anpassungsoptionen	Projektteam mit Kenntnis der ERP-Möglichkeiten und Anpassungsgrade
Durchführung Prozessworkshops	Definierte Soll-Geschäftsprozessabläufe unter Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen
Erarbeitung Migrationsstrategie, Löschkonzept, Datenschutz- und Datensicherheitskonzept sowie Festlegungen zur Datenaufbewahrung und -archivierung	Migrationskonzept Löschen-, Datenaufbewahrungs- und -archivierungskonzept Konzept Datenschutz- und Datensicherheit
Durchführung von Workshops zum Anwendungsdesign	Beschreibung der Benutzeroberflächen sowie der Nutzerführung
Definieren von Integrationsanforderungen	Schnittstellenstrategie
Reporting-Strategie definieren	Reporting-Strategie
Entwurf Rollen und Berechtigungen	Rollen- und Berechtigungskonzept
Entwicklung Einführungsverfahren	Einführungskonzeption
Stakeholder-Management etablieren	Kommunikationsplan Führungs-Roadmap

Meilensteine

- ERP-System verstehen
- Anpassungsbedarf, Prozesse ermitteln
- Diverse Konzeptionen erarbeiten
- Einführungsverfahren festlegen

Häufige Schwierigkeiten in der Entwurfsphase:

- Fehlende konzeptionelle Festlegungen vor der Implementierungsphase: Wesentliche Rahmenbedingungen müssen festgelegt sein, damit die Details mit agilen Methoden erarbeitet werden können.
- Stammdatenmanagement: Daten werden nicht immer als Voraussetzung für die Implementierung gesehen. Der Versuch, Daten während der Implementierung zu bereinigen, zu standardisieren und zu inszenieren, geht meistens schief.
- Sicherheit: Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, Sicherheit in ERP-Systemen einzurichten. Compliance sollte jedoch im Mittelpunkt Ihres Sicherheitsdesigns stehen, weil Rollen und Sicherheitsprofile auch Stammdaten sind. Dafür muss in der Entwurfsphase ausreichend Zeit eingeplant werden.
- Endbenutzer werden nicht vollständig eingebunden: Wenn sich die Menschen einbezogen, informiert und willkommen fühlen, Input zu geben, werden sie weniger Widerstand und mehr Unterstützung für das neue System zeigen.
- Konzentration auf „die Art und Weise, wie es schon immer gemacht wurde“ führt zu Kommunikationsschwierigkeiten und verlangsamt den gesamten Projektlauf.

3. Erstellungs- und Konfigurationsphase

In dieser Phase konfiguriert das Team (oder der ERP-Berater) die Anwendung vollständig und stellt Zwischenstände für alle End-to-End-Geschäftsprozesse in Besprechungen/Präsentationen vor.

Sie finalisieren das Design, und das Team kann sehen, wie einzelne Geschäftsfunktionen die End-to-End-Prozesse bilden. Während der größte Teil des Designs am Ende der Entwurfsphase abgeschlossen sein sollte, bieten die Zwischenpräsentationen die Möglichkeit, endgültige Änderungen vorzunehmen, das Design zu optimieren und die Auswirkungen oder Änderungen von Organisationen und Stakeholdern zu berücksichtigen.

Zudem werden Schnittstellen zur Integration von Vor- und Fachsystemen etabliert und getestet.

Das Team erstellt Programme und Schnittstellen zur Datenmigration und testet den Import sowie die Datenanpassung anhand der aus dem bisherigen System exportierten Daten.

Auch Test- und Schulungsplanungsaktivitäten werden vom Team initiiert. Das Feedback der Endbenutzer wird gesammelt, um die Auswirkungen und die Bereitschaft zu messen.

Wesentlich ist die Erstellung der Testfälle, die sowohl die Funktionalität und die Integration als auch die erfolgreiche Datenmigration abbilden.

Tests können sowohl mit Unterstützung technischer Tools erfolgen oder bewusst als erster Schritt der Keyuser-Schulung gestaltet werden.

Häufige Schwierigkeiten in der Erstellungs- und Konfigurationsphase:

- Änderungen werden zurückgehalten oder blockiert: Es wird immer wieder Änderungen geben, daher sollte das Team die Zeit dafür antizipieren und aufbauen. Die Änderungen werden langfristig zu einem besseren Design und verbesserten Funktionen für das Unternehmen sowie zu einem großen Buy-in und Vertrauen der Endbenutzer führen. Auf der anderen Seite wird eine Änderungskontrolle benötigt, um die angeforderten Änderungen zu überprüfen und den Nutzen für das Unternehmen im Vergleich zu den Auswirkungen auf das Projekt zu bewerten. Zu viele Designänderungen könnten die Projektzeitleiste an diesem Punkt vollständig entgleisen lassen und das Vertrauen untergraben.
- Nicht genügend Zeit für die Integrationsentwicklung: Die Integration eines ERPs in andere Systeme ist oft komplex, aber eine kritische Komponente der End-to-End-Geschäftsprozesse. Das Team muss ausreichend Zeit einplanen, damit Schnittstellen vollständig spezifiziert und entwickelt werden können.
- Nicht auf Change-Management fokussiert: Viele Projektteams glauben, dass Change-Management sie verlangsamen könnte und erst am Ende des Projekts benötigt wird. In Wirklichkeit sollte das Change-Management während des gesamten Projekts im Mittelpunkt stehen – um über die kommenden Veränderungen zu informieren, sie vorzubereiten und voranzutreiben.
- Uninformiertes Entwicklungsteam: Viele Organisationen gehen davon aus, dass ihre Entwicklungsteams alle Funktionsbereiche bearbeiten können. Viele Projekte weisen jedoch Engpässe auf, da Teammitglieder Finanz-, Fertigungs-, Logistik-, HR- oder Gehaltsabrechnungsberichte erstellen, aber die Metriken oder Prozesse in diesen Bereichen nicht verstehen. Es muss sichergestellt werden, dass das Team so strukturiert ist, dass es jeden Bereich behandelt.
- Falsche Prozesse in der Definition von Testszenarien und Skripten: Hier besteht das Risiko, einen wichtigen Geschäftsprozess zu verpassen und erst nach dem Go-Live festzustellen, dass er nicht funktioniert.

Die Build- und Konfigurationsphase umfasst die folgenden wichtigen Aktivitäten, Ergebnisse und Meilensteine:

Aktivitäten	Lieferumfang
Durchführen vollständiger Anwendungskonfiguration	Konfigurations-Blueprints
Abstimmung von Zwischenständen entlang der End-to-end-Prozesse	Präsentationsfähige Zwischenstände
Vorbereiten der Datenmigrationstools und Exporttests aus dem bisherigen System	Erprobter Import der Migrationsdaten in die Datenmigrationstools
Schnittstellen zur Integration entwickeln	Schnittstellenanbindung von Vor- und Fachverfahren
Erarbeitung Testfälle	Testfallkatalog für Funktions-, Integrations- und Migrationstests
Testplanung initiieren	Testbeteiligte verfügbar und eingeplant Konfigurierte Testinstanz
Trainingsplanung initiieren	Testbeteiligte verfügbar und eingeplant Konfigurierte Testinstanz
Einrichtung Rollen und Berechtigungen im System	Rollen- und Berechtigungskonzept umgesetzt
Durchführung von Stakeholder-Bereitschafts-Puls-Checks	Veränderungsbereitschaft, ggf. Maßnahmen zur Erhöhung geplant
Kommunikation und Engagement fortsetzen	Kommunikationsplan, Führungs-Roadmap und zugehörige Sicherheiten

Meilensteine

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Systemkonfiguration abgeschlossen • Schnittstellen erstellt • Entwicklertests durchgeführt • Testfälle erstellt und dokumentiert • Testplanung abgeschlossen | <ul style="list-style-type: none"> • Vollständig konfigurierte Testinstanz verfügbar • Datenmigration getestet • Trainingsplanung erstellt und abgestimmt • Kommunikation in die Organisation |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

4. Validierungsphase

Die Validierungsphase konzentriert sich auf die Ausführung der zuvor erstellten Testplanungen: Alle Facetten des ERPs und der damit verbundenen Geschäftsprozesse werden getestet.

Wichtige Stakeholder und Benutzer testen direkt und/oder führen Validierungsskripts aus. So wird sichergestellt, dass der Anwendungsentwurf vollständig und genau ist. Das Team validiert Datenmigrationen nach Testimporten in das ERP-System und entwickelt Playbooks, um einen wiederholbaren Konvertierungsprozess während des Produktionsübergangs sicherzustellen. Diese Phase umfasst mehrere Runden iterativer Validierungstests, um zu gewährleisten, dass alle Prozesse durchgängig und mit allen Drittsystemen funktionieren, die in das ERP integriert werden.

Dabei ist es besonders wichtig, die einzelnen Testphasen erfolgreich abzuschließen, bevor man in die jeweilige Folgephase

startet. Wenn einzelnen Funktionen nicht erwartungskonform implementiert sind, kann auch der Integrationstest nicht erfolgreich sein bzw. auch dieser wird mehrfach wiederholt. Eine vollständige Dokumentation der Testergebnisse ist nicht nur für das Projekt-/Qualitätsmanagement wichtig, sondern auch für die Jahresabschlussprüfung. Ggf. sollte Ihr Wirtschaftsprüfer diese Phase begleiten.

Ein besonderer Wert (und Zeitanteil) muss in der letzten Testphase auf das Testen mit allen Berechtigungen gelegt werden, da hier erfahrungsgemäß viele Fehler auftreten.

Es ist wichtig, die vor- und nachgelagerten Prozessänderungen, die außerhalb des Systems auftreten können, sowie Rollen- oder Verantwortungsänderungen, die für Endbenutzer erforderlich sein könnten, zu bestätigen und abzuschließen.



Die Validierungsphase umfasst die folgenden Schlüsselaktivitäten, Ergebnisse und Meilensteine:

Aktivitäten

Lieferumfang

Validierungsstrategie durch Testdurchführung (manuell/automatisiert) umsetzen	Tests erfolgreich durchgeführt und dokumentiert
Keyuser schulen und in die Tests einbinden	Akzeptanz des ERP-Systems bei Keyusern
Migrationstest von Stamm- und Bewegungsdaten	Erfolgreiche Datenmigration

Meilensteine

- Anwendungsvalidierung abgeschlossen
- Testergebnisse dokumentiert
- Migrationstest erfolgreich abgeschlossen
- Go-Live-Bereitschaft abgezeichnet

Häufige Schwierigkeiten in der Validierungsphase:

- Nicht genügend Aufmerksamkeit auf kritische Geschäftsprozesse: Während alle Prozesse End-to-End getestet werden müssen, sollte das Projektteam die Bereiche identifizieren, die für den Geschäftserfolg am kritischsten sind oder in denen die höchste Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls besteht. Es muss sichergestellt werden, dass diesen Bereichen während der Validierung die größte Aufmerksamkeit geschenkt wird.
- Aus Zeitgründen wird trotz auftretender Fehler weitergetestet, ohne auf die Behebung zu warten: Hierdurch entsteht wesentlicher Mehraufwand, da nach der Fehlerbehebung wieder alle Szenarien getestet werden müssen, um ggf. weitere Folgefehler zu identifizieren.
- Fehlende Testdokumentation: Der Umstand erschwert die Nachvollziehbarkeit auftretender Fehler und führt oft auch zu vertraglichen Problemen mit dem ERP-System-Lieferanten oder externen Implementierungspartnern zum Projektende.
- Falsche Priorisierung von Problemen: Alle Validierungsprobleme müssen richtig priorisiert werden, damit das Team weiß, worauf es sich zuerst konzentrieren muss. Andernfalls wird zu viel Zeit mit einem kleinen Problem verbracht, während Kritisches übersehen wird. Unternehmen, die wirklich alles richtig machen und sich für die Zukunft rüsten wollen, sollten nicht nur dem Regressions-Test Priorität einräumen. Automatisieren Sie die Skripts, sodass Sie jedes Mal, wenn die Funktionalität berührt wird (z. B. für zukünftige funktionale oder technische Upgrades), über ein Dienstprogramm verfügen, das Sie über sämtliche Nichtkonformitäten informiert.

5. Übergangsphase

Die Übergangsphase setzt eine abgeschlossene Validierungsphase voraus und beginnt mit der Bewertung der Bereitschaft der Organisation, live zu gehen, sowie mit der Bewertung und Genehmigung einer erfolgreich getesteten und umgesetzten Migration.

Durch die Endbenutzerschulungen werden die Benutzer darauf vorbereitet, die neuen Arbeitsweisen zu verstehen und zu übernehmen und das neue ERP-System zu benutzen. Die Endbenutzerschulungen werden in engem Zeitfenster zum eigentlichen Produktivstart durchgeführt, damit die Nutzer die Schulungsinhalte gleich anwenden können.

Sobald das Team alle Stamm- und Bewegungsdaten erfolgreich in die ERP-Instanz migriert hat, überträgt der Betrieb es auf das neue System. Ab diesem Go-Live-Zeitpunkt müssen alle Unterstützungsszenarien für die Endbenutzer verfügbar sein und alle auftretenden Schwierigkeiten schnellstmöglich behoben werden.

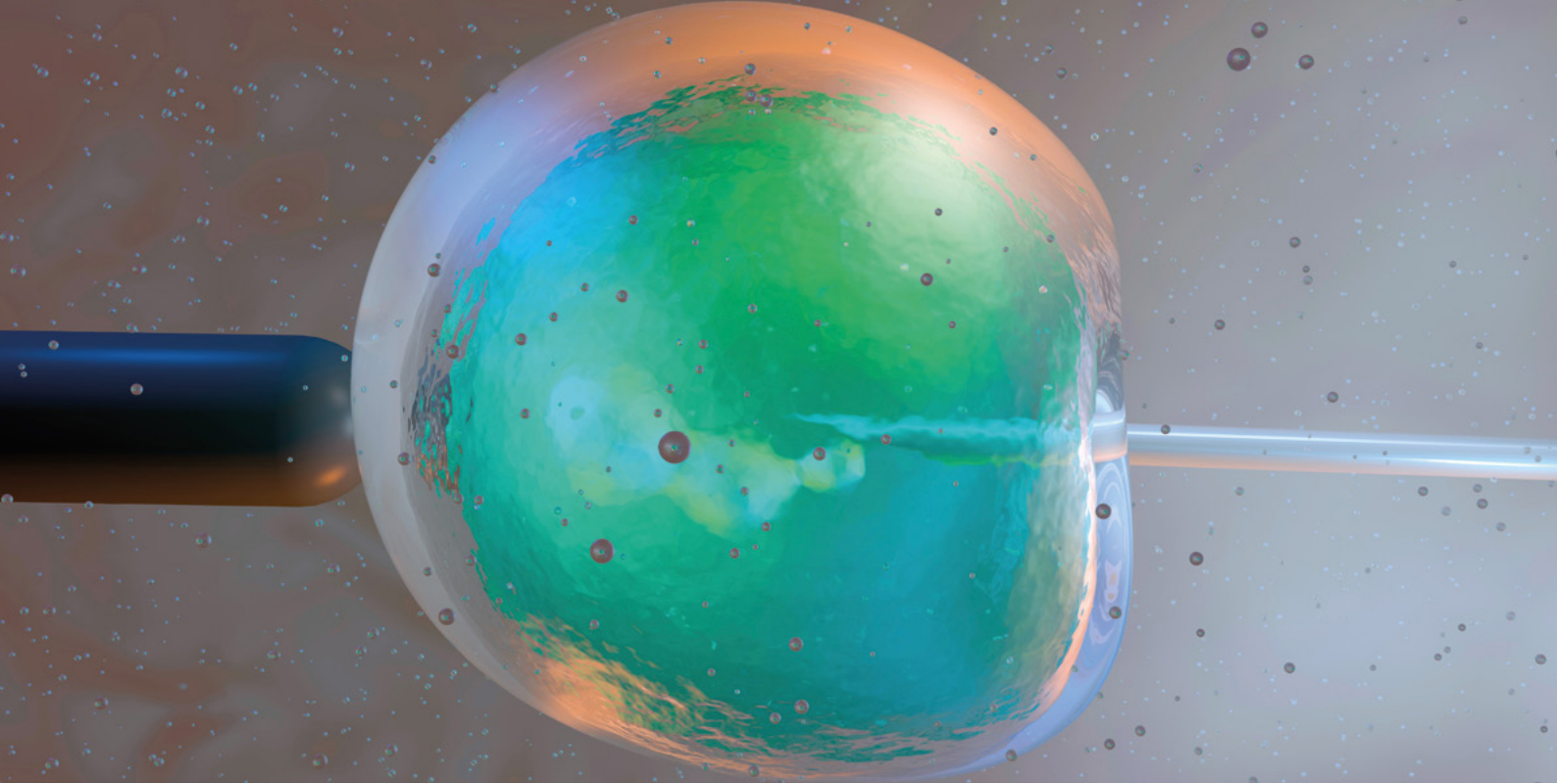
Der Go-Live ist oft eine stressige Zeit, in der das Team viel arbeitet, um sicherzustellen, dass das System allen Anforderungen und Erwartungen gerecht wird. Es ist wichtig, Verantwortliche zu benennen, die sich ganzheitlich für das Projekt einsetzen und das Team erfolgreich durch diese Phase führen können.

Die Übergangsphase umfasst die folgenden Schlüsselaktivitäten, Ergebnisse und Meilensteine:

Aktivitäten	Lieferumfang
Durchführung Endanwenderschulungen	Trainingsmaterial/Schulungen
Detaillierte Planung der Übergangsphase (Cut-Over-Plan)	Cut-Over-Plan inkl. aller Kommunikationsmaßnahmen
Durchführung der finalen Datenmigration	Alle Stamm- und Bewegungsdaten aus dem bisherigen System sind entsprechend der Konzeption im neuen ERP-System
Durchführung aller Kommunikationsmaßnahmen zum Go-Live	Alle Anwender sind informiert
Aufbau der Anlaufunterstützung für die Endanwender (Support, mobile Unterstützungsteams etc.) und Fehlerbehebungsteam	Unterstützung zum/nach dem Go-Live gesichert
Cut-Over-Plan ausführen	Umsetzung der Produktivsetzung gemäß Einführungsvorgehen Kommunikationsmaßnahmen
Durchführung von Lessons-Learned-Workshops	
Bereitstellung von Post-Go-Live-Support	Service-Level-Agreement vereinbart

Meilensteine

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Cut-Over-Plan erstellt und abgestimmt• Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt• Datenmigration abgeschlossen | <ul style="list-style-type: none">• Endanwender geschult• Go-Live• Anlaufunterstützung beendet und Übergang in die Regelbetriebsphase |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



Häufige Schwierigkeiten in der Übergangsphase:

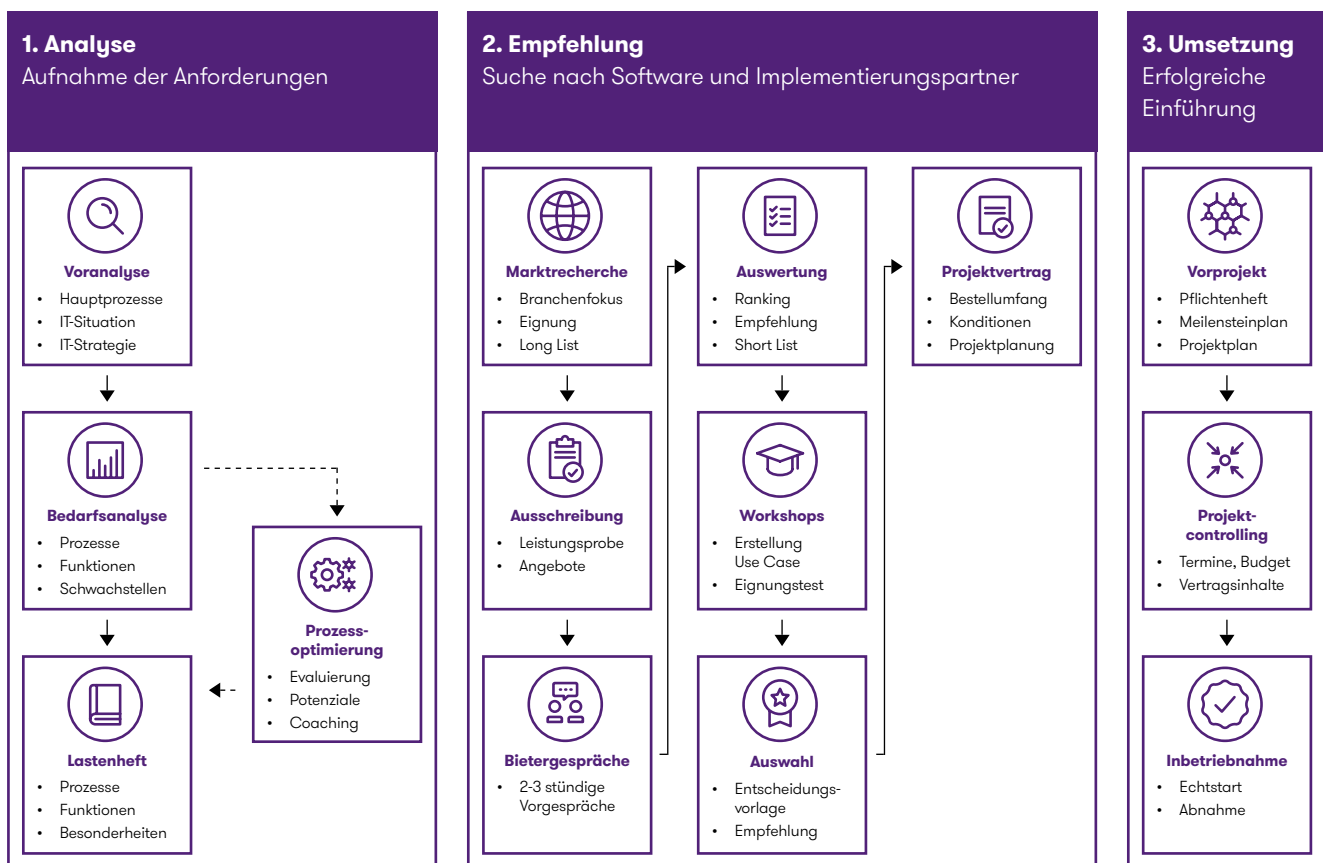
- **Unzureichender Go-Live-Support:** Nicht jedem Team ist es auf Anhieb möglich, ausreichend Support zu leisten. Der sofortige Post-Go-Live-Support wird dennoch während der Systemstabilisierung in der Regel sechs Wochen oder länger fortgesetzt. Diese „Hypercare“-Unterstützung dauert bis zum erwarteten Ende des ersten Buchhaltungsabschlusses auf dem neuen ERP. Um die Nachverfolgung und Lösung von Problemen nach dem Go-Live bereitzustellen, sollte das Projektteam eine Liste von „Problemen und Anfragen“ im vorgesehenen Nachverfolgungssystem etablieren.
- **Unzureichende Vorbereitung:** Viele Organisationen scheitern an ERP-Implementierungen, weil sie die meiste Zeit damit verbringen, die Software vorzubereiten. Zu wenig Zeit wird investiert, um die Geschäftsprozesse organisatorisch auf die Software einzustellen. Das führt am Ende zu verminderter Produktivität, erhöhter Frustration und minimierter Akzeptanz.
- **Unzureichende Benutzervorbereitung:** Die Übergangsphase ist die Chance, Ihre Benutzer zu befähigen. Nutzen Sie sie und investieren Sie die entsprechende Zeit in Aus- und Weiterbildung, um das Beste aus der Software herauszuholen und den beabsichtigten Nutzen wirklich zu steigern. Softwareimplementierungen sind nicht nur ein schickes neues Tool für Unternehmen – sie sollen Geschäftsergebnisse, die durch das System ermöglicht werden, effizient vorantreiben.
- **Unzureichende Anlaufunterstützung:** Die Übergangsphase bestimmt maßgeblich, ob die Einführung ein Erfolg wird. Oft wird hier aufgrund der guten Vorbereitung und der erfolgreichen Validierungsphase zu wenig Wert auf die Unterstützung der Endbenutzer in den ersten Wochen nach dem Go-Live gelegt. Fehlende Support- und Fehlerbereinigungskapazitäten führen zu langen Bearbeitungszeiten und frustrierten Endanwendern.

Halten Sie den Wandel aufrecht!

Der Erfolg einer ERP-Implementierung wird nicht durch das „Go-Live“ definiert, sondern durch die Einführung des Tools, der Prozesse und eines neuen Mindsets. Diese Bausteine stellen einen besonderen Nutzen dar, den das ERP für das Unternehmen schafft. Die Einführung und Nutzung von Technologien, die mit den angegebenen Zielen verbunden sind, gelten darüber hinaus als wichtiger Erfolgsfaktor und müssen von Anfang an berücksichtigt werden.

Unsere Experten bei Grant Thornton beraten Sie im Kontext komplexer Technologielandschaften und steigender Geschäftsanforderungen. Wir stellen die allgemeinen sowie branchenspezifischen Technologien und Trends vor. Wir sorgen dafür, dass Sie durch den Einsatz innovativer Technologien und Ansätze einen Wertbeitrag für Ihr Unternehmen erzielen und bei diesen Themen sowohl intern als auch extern zeitgemäß aufgestellt sind. So sind Sie Ihren Wettbewerbern immer den entscheidenden Schritt voraus.

Wir unterstützen Sie gerne als ERP-System-unabhängiges Beratungsunternehmen in den dargestellten Phasen mit folgenden Leistungen:



Ihre Ansprechpartner

Grant Thornton gehört zu den zehn größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland.

Die Gesellschaft ist die deutsche Mitgliedsfirma von Grant Thornton International Ltd. Mit über 62.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in mehr als 140 Ländern berät das Grant Thornton Netzwerk Unternehmen auf der ganzen Welt. In Deutschland betreuen rund

1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an elf Standorten neben dem gehobenen Mittelstand auch börsennotierte Unternehmen. Arbeitsschwerpunkte von Grant Thornton sind Audit & Assurance, Tax, Advisory, Business Process Solutions, Legal und Private Finance.

Sprechen Sie mit unseren Experten



Dr. Dominique Hoffmann

Partner

T +49 211 9524 8622

E dominique.hoffmann@de.gt.com



Michael Löchert

Partner

T +49 30 890482 122

E michael.loechert@de.gt.com



Thomas Takkin

Partner

T +49 89 36849 4223

E thomas.takkin@de.gt.com



Grant Thornton

[grantthornton.de](https://www.grantthornton.de)

© 2022 Grant Thornton AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.
„Grant Thornton“ bezieht sich auf die Marke, unter der Mitgliedsfirmen der Grant Thornton International Ltd („GTIL“), je nach Kontext eine oder mehrere, Prüfungs-, Steuerberatungs- und andere Beratungsleistungen (insgesamt „Leistungen“) für ihre Mandanten erbringen. Die Grant Thornton AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist die deutsche Mitgliedsfirma von GTIL. GTIL und deren Mitgliedsfirmen sind keine weltweite Partnerschaft, sondern rechtlich selbständige Gesellschaften. Die Mitgliedsfirmen erbringen ihre Leistungen eigenverantwortlich und unabhängig von GTIL oder anderen Mitgliedsfirmen. Als operativ nicht tätige Dachorganisation erbringt GTIL keine Leistungen gegenüber Mandanten. Sämtliche Bezeichnungen richten sich an alle Geschlechter. Stand 12/2022