

PROCESS
Implementation
FOCUS
WEEK



Herkulesaufgabe ERP-Projekt meistern

Erfolgsfaktoren für das erfolgreiche
Setup Ihres ERP-Projekts!



poesis
Consulting

Bernd Postai

Partner und Managing Director
Poesis Consulting GmbH



BOC

Christian Höllwieser

Senior Management Consultant
BOC Group

Herzlich Willkommen!



NADINE BRÄUNLING

BOC Group



BERND POSTAI

PARTNER UND MANAGING DIRECTOR

Poesis Consulting GmbH



CHRISTIAN HÖLLWIESER

SENIOR MANAGEMENT CONSULTANT

BOC Group



Webinar:

Herkulesaufgabe ERP-Projekt meistern

Erfolgsfaktoren für das erfolgreiche Setup Ihres ERP-Projekts!

04. März 2021

Vorstellung Poesis Consulting GmbH

Wer ist Poesis Consulting GmbH?

Projekte Projekte Projekte

zu Themen wie

- Strategie
- Kostenoptimierung
- Vertrieb, CRM
- Prozessoptimierung
- ...

Eckdaten:

- 2008 gegründet
- über 150 Projekte bei
- rund 50 Kunden mit 250 bis mehreren tausend Mitarbeitern
- Branchen: Industrie, Versicherungswirtschaft, Bankenwesen, Bauwirtschaft, Herstellung von Konsumgütern, Energieversorgungsbereich, Gerätehersteller, ...

Geschäftsfelder:

Consulting

Projekt-
management

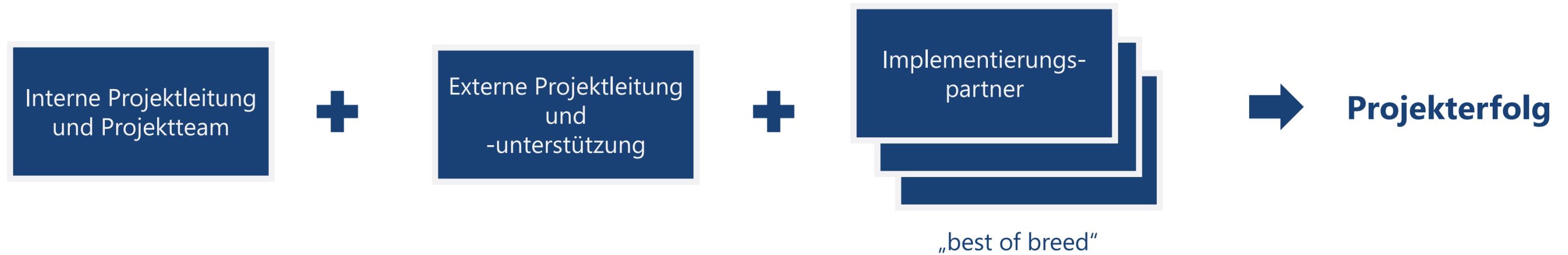
Trainings

Neu: ERP-Projektleiter Training

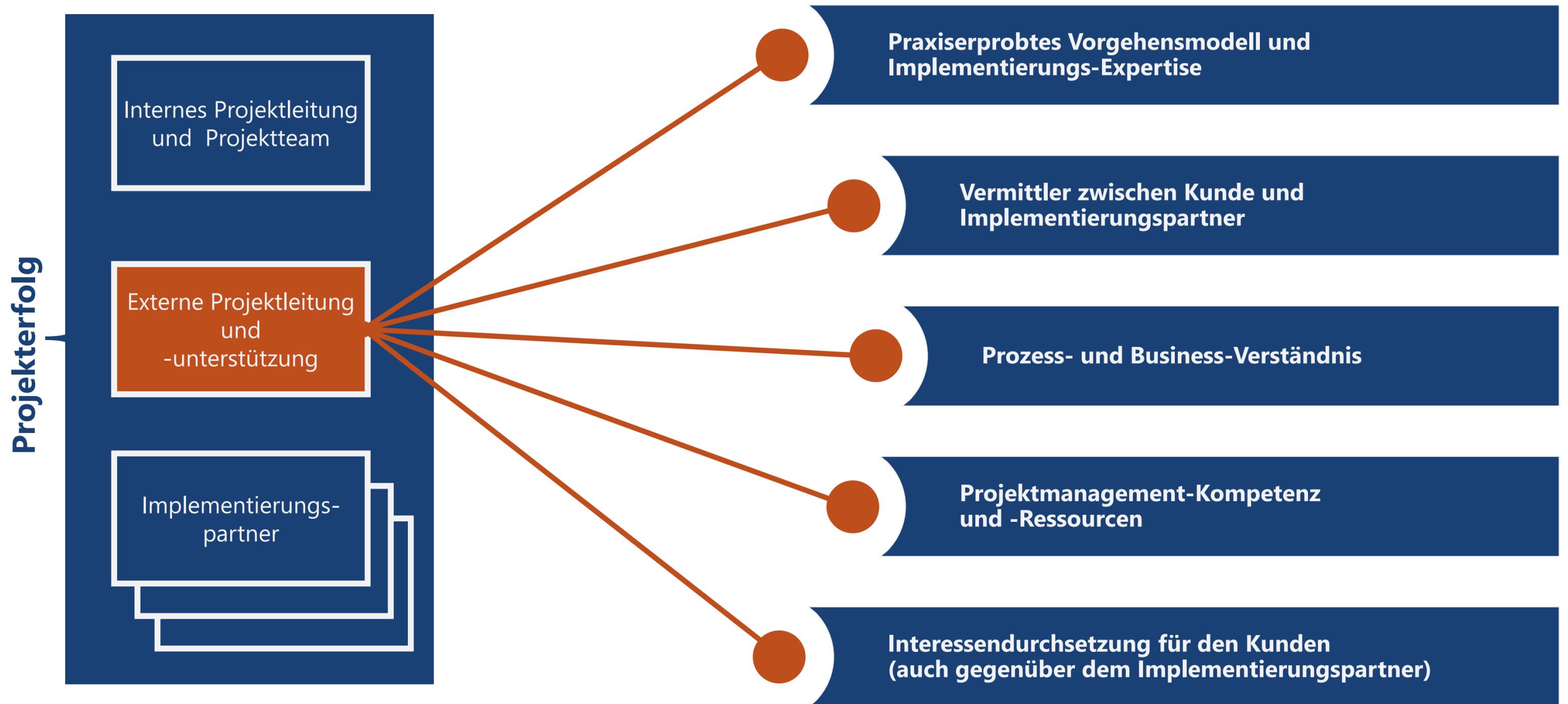
Auszug unserer Referenzkunden



Eine externe Projekt(beg)leitung – warum braucht es das?



Eine externe Projekt(beg)leitung – warum braucht es das?



ERP-Projekte sind risikoreich.



- SAP und **Lidl** arbeiteten seit 2011 gemeinsam an der Ablöse von Lidl's Warenwirtschaftssystem, das in die Jahre gekommen war. Aber 2018, nach Ausgaben von fast 500 Millionen Euro, hat Lidl das Projekt abgebrochen.
- **Nike** gab rund 400 Mio. USD für die Modernisierung seines ERP-Systems aus. Leider konnten sie mit dem neuen System die Kundennachfrage nicht richtig prognostizieren, um bedarfsgerecht zu produzieren und zu liefern.
- Die ERP-Implementierung bei **HP** sollte zu Kosteneinsparungen, kürzeren Lieferzeiten und dem Aufbau eines weltweiten Vertriebsnetzes führen, brachte aber stattdessen Verluste in Höhe von 160 Mio. USD. Ein Fehler bei der Migration führte dazu, dass 20% der Aufträge im alten ERP-System hängen blieben.

Image-Source: <http://www.cpdm.com/architecture/misalignedbridgehires.jpg>

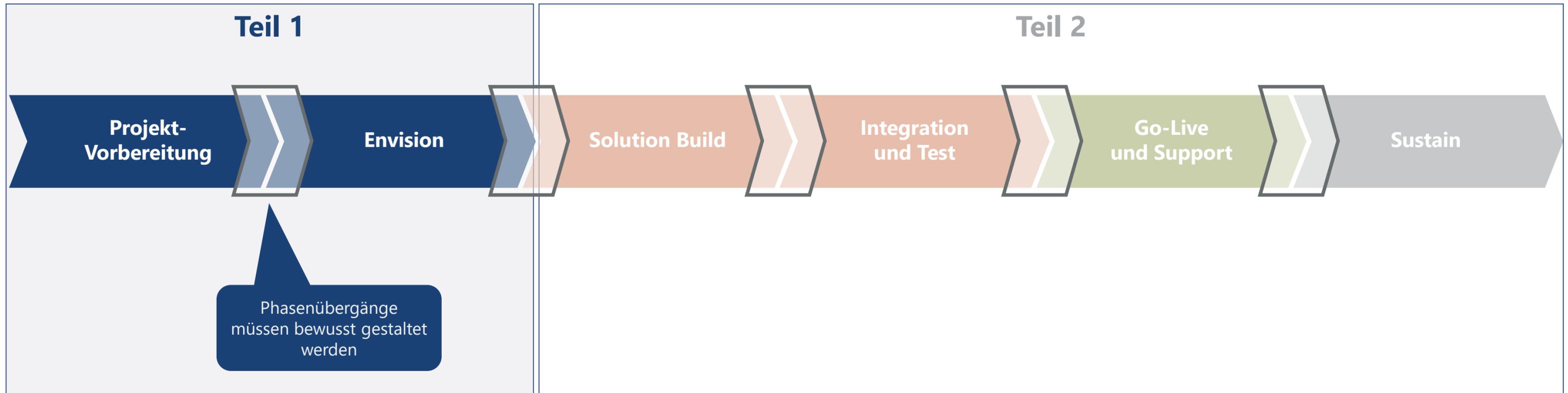
Praxiserprobtes Vorgehensmodell

Kunden sind oft hoch motiviert, wollen sofort loslegen.

Ich hab zwar ka Ahnung
wo ich hinfahr´
aber dafür bin ich
g'schwinder dort!

Das freie Ausspucken
ist behördlich verboten

Wir präferieren ein „stagile“ oder hybrid-agiles Vorgehen.



Phasenübergreifende Themen:

Kommunikation, Change Management, Kostencontrolling, Definition der Tools (SolMan, DevOps, Confluence, ...)

Phasenübergreifende Themen

Phasenübergreifende Themen

Phasenübergreifende Themen

Erwartete Ergebnisse

- Prozess-Management etablieren
- Change-Management, Kommunikation
- Bereitstellung, Anpassung von Projekttools
- Projektorganisation überprüfen, adjustieren
- Fortschritts- und Kostencontrolling
- Risikomanagement
- Partner-Management (z.B. Implementierungspartner, ISV-Partner, ...)

Projekt-
Vorbereitung

Envision

Solution Build

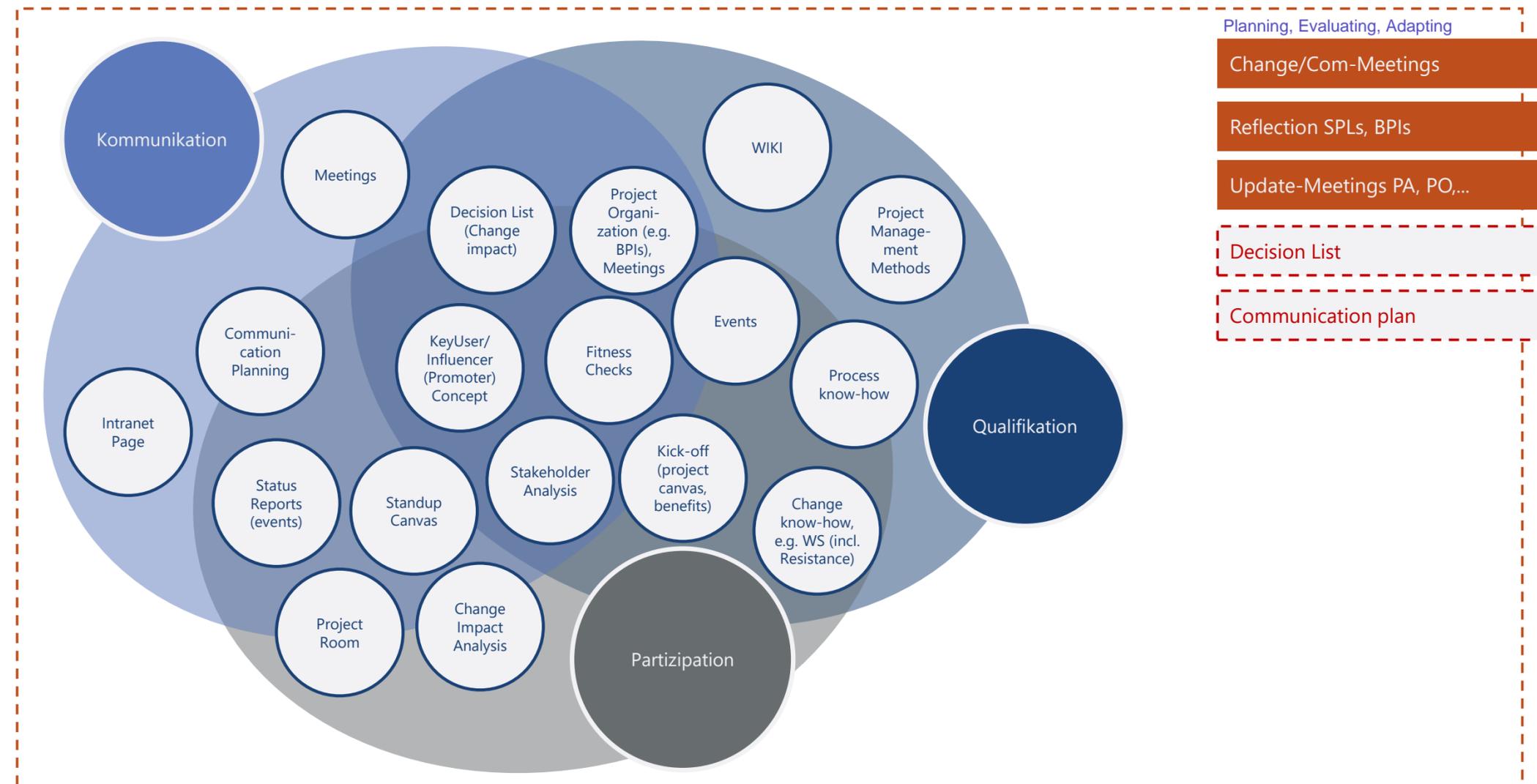
Integration
und Test

Go-Live
und Support

Sustain

Change: Kommunikation, Partizipation und Qualifikation

- Beteiligung der Mitarbeiter
- Schulung der Mitarbeiter
- Informations- und Kommunikationspolitik
- Klare Ziel- und Zeitvorgaben
- Sichtbares und erlebbares Commitment von Führungskräften über alle Projektphasen



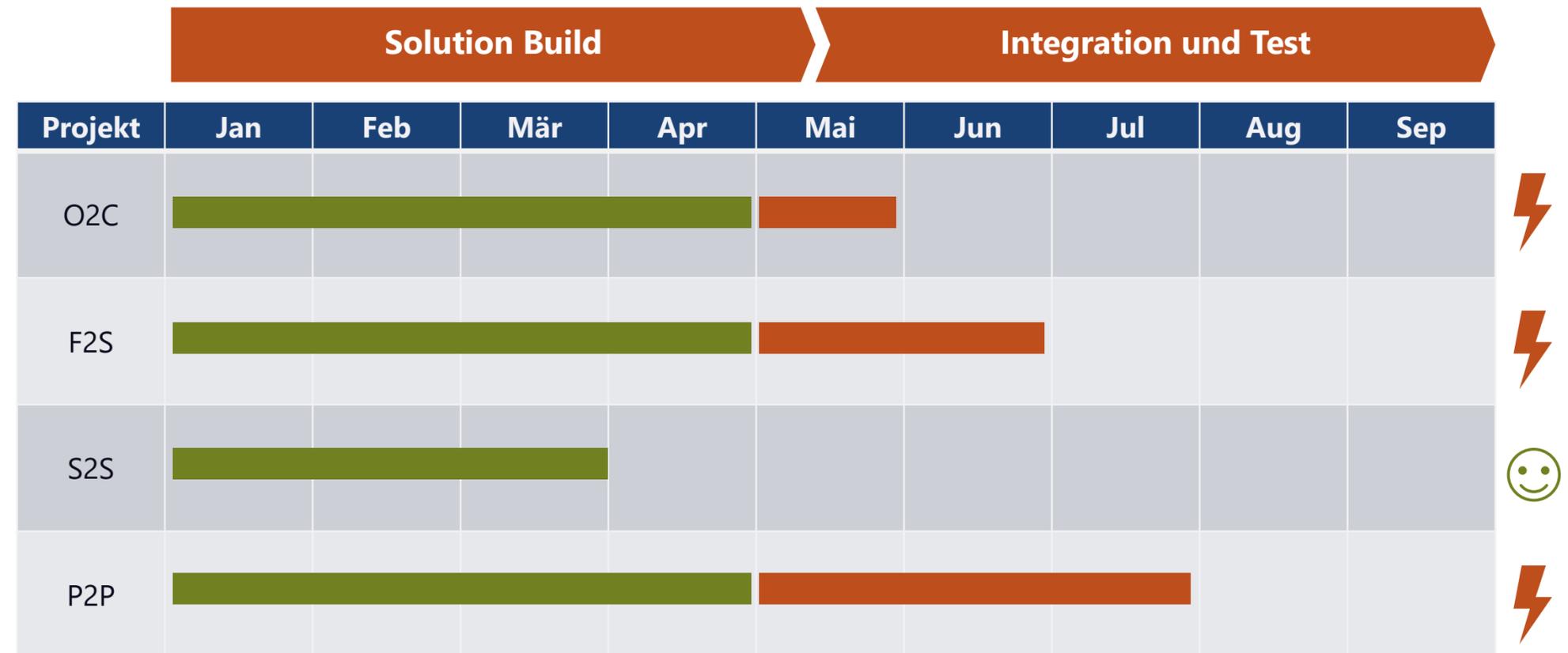
Proaktives Risikomanagement verringert die Eintrittswahrscheinlichkeit von negativen Ereignissen

- Risiken werden an unterschiedlichen Stellen des Projekts gesammelt und laufend evaluiert
- Etablierte Werkzeuge werden genutzt, um Risiken frühzeitig zu erkennen. Die Werkzeuge variieren phasenabhängig



Ergebnisbasiertes Fortschrittscontrolling

Mit einer ergebnisbasierten Statusbestimmung kann ein „Sichtflug“ sichergestellt werden



Geschätzte Dauer zur Fertigstellung der Solution Build Aufgaben

1. Phase Projekt-Vorbereitung

1. Phase: Projekt-Vorbereitung



Erwartete Ergebnisse

- Strategie, Zielsetzung sind erarbeitet und kommuniziert
- Projektorganisation ist entwickelt, Teams sind an Board
- Ist-Prozesslandkarte und Ist-Prozessbeschreibungen als Basis für die Entwicklung der Soll-Prozesse sind aufgenommen
- Ist-Anwendungslandschaft ist abgebildet (als Teil der Prozesslandkarte)
- Arbeitsweise im Projekt und Projekt-Tools sind definiert
- ERP-System und Implementierungspartner sind ausgewählt, Contracting und Partner-Management ist aufgesetzt
- Projektroadmap ist ausgearbeitet
- ...

Vision, Ziele und Prämissen als unumgängliche Basis.



- Gerade große Implementierungsprojekte wie ERP-Projekte sollten sich stark an der **Unternehmensvision** orientieren
- Umgekehrt sollte die Einführung eines neuen ERP-Systems auch ein **Unternehmensziel** sein, das die Priorisierung und Kommunikation enorm unterstützt
- Ein **Mission Statement des Projekt-Auftraggebers** für das Projekt kann als Ausgangslage für die Projektprämissen genutzt werden
- Die **Projektprämissen** ist all das, was dem Projekt zugrunde liegt und nicht mehr hinterfragt wird. Sie dienen dabei als Richtlinien für das was umgesetzt wird und wie es umgesetzt wird. Prämissen erleichtern Entscheidungen und beschleunigen das Projekt

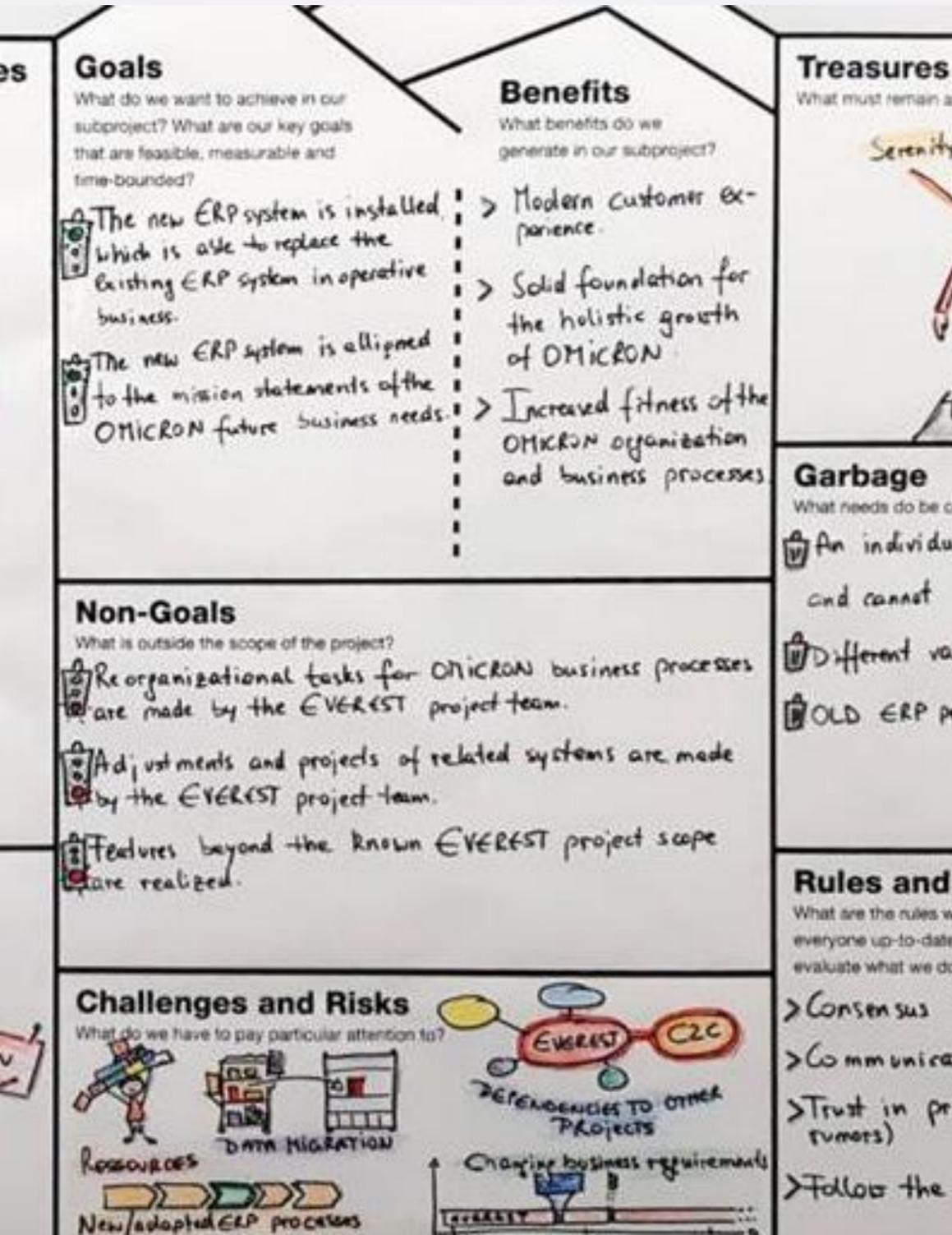
Projektprämissen als Rahmen für die Projektgestaltung.

Kundenbeispiel

- Die Ablöse erfolgt in einem Schritt (Big-Bang).
- Zum Go-Live werden die zentralen Geschäftsprozesse implementiert, die für das Funktionieren des Unternehmens wesentlich sind.
- Offene Wünsche und Verbesserungen, die nicht im ersten Schritt realisiert werden können, werden sukzessive im Rahmen von weiteren Projektzyklen oder Releases in der Linie umgesetzt.
- Implementierung erfolgt entsprechend einer Standard-First-Strategie – wir möchten der Software entgegen arbeiten.
- Die Implementierung erfolgt so, dass die Releasefähigkeit erhalten ist. Anpassungen werden immer im Rahmen der Development Guidelines des Software-Anbieters durchgeführt.
- Prozessgestaltung findet aus der Perspektive des Gesamtunternehmens statt (nicht Optimierung für Einzelne zulasten des Ganzen) und zukunftsorientiert („Wir bauen das ERP für in 3 bis 5 Jahren“).
- Durch die Implementierung des neuen ERPs schaffen wir Offenheit für die Abbildung neuer/ alternativer Geschäftsmodelle (basierend auf dem heutigen Produkt- und Leistungsportfolio).
- Durch eine flexible IT- und ERP-Infrastruktur wird die Gestaltung neuer/ veränderter Geschäftsprozesse ermöglicht.
- Mit dem neuen ERP werden Prozesse stärker (und standortübergreifend) standardisiert, integriert und digitalisiert – u.a. wird Excel in möglichst vielen wiederkehrenden Geschäftsabläufen abgelöst.
- Das neue ERP erhöht die Transparenz in den Geschäftsprozessen (z. B. Verfügbarkeits-Check, Reporting, FiBu-Integration, ...).
- Entwicklungen und Änderungen im Legacy-System erfolgen nur mehr in begründeten Ausnahmefällen (z. B. für gesetzliche Anforderungen, Kundenanforderungen eines Schlüsselkunds, ...) – „aktives Verzichtsmanagement“.



Mit der Project-Canvas von der Vision zum Projektauftrag.



- Eine geeignete Form für die Erarbeitung und Präsentation des Projektauftrags ist oftmals ein Project Canvas
- Dabei erarbeiten wir mit den Kunden das „**Was**“ im Projekt und leiten gemeinsam ab, **wie** wir es umsetzen
- Aus den bei der Erstellung des Project Canvas gewonnenen Erkenntnissen entsteht dann der umfassende Projektauftrag
- Das Project Canvas kann auch für die Erarbeitung von Subprojektaufträgen im Rahmen eines Kick-offs verwendet werden

PROJECT CANVAS

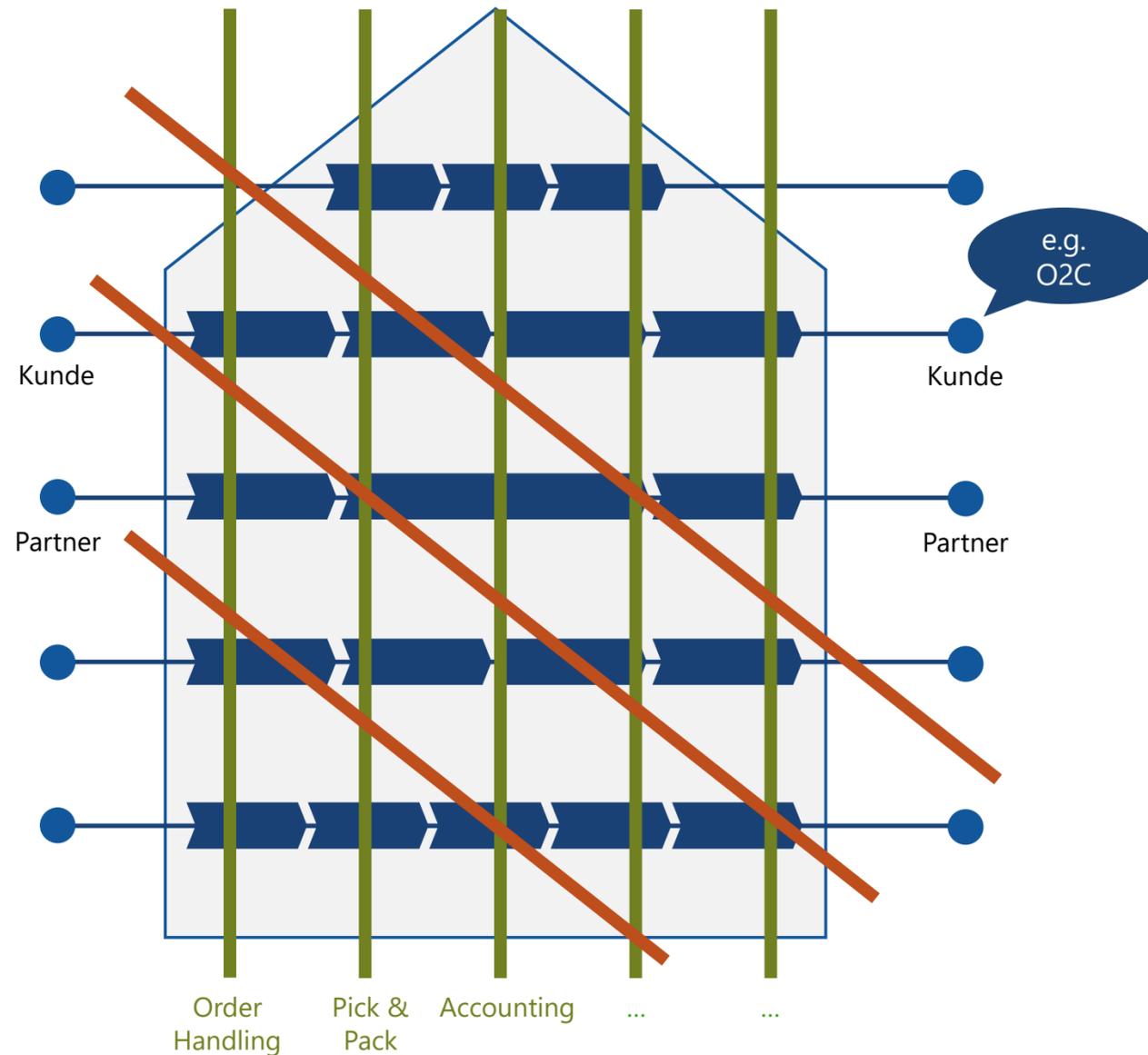
Project: _____ Date: Created by: _____ poesis Consulting

Team Members, Roles and Responsibilities What are our names? What are the roles? What are our responsibilities?	Goals What do we want to achieve in our project? What are our key goals that are feasible, measurable and time-bounded?	Benefits What benefits do we generate in our project?	Treasures What must remain as it is today?
	Non-Goals What is outside the scope of the project?	Garbage What needs do be changed?	
Skills and Strengths What skills and strengths do we have on board for our project?	Challenges and Risks What do we have to pay particular attention to?	Rules and Activities What are the rules we want to introduce? How do we communicate and keep everyone up-to-date? How do we make decisions? How do we evaluate and evaluate what we do?	

Projektorganisation – oder am Anfang ist der Prozess.

Die Projektorganisation muss verschiedene Perspektiven berücksichtigen

- End-to-End-Prozess Perspektive
- Unternehmensstruktur (Abteilungen, Teams, Hierarchie, ...)
- Software-Perspektive (ERP-Module, Drittsoftware, Tools, ...)



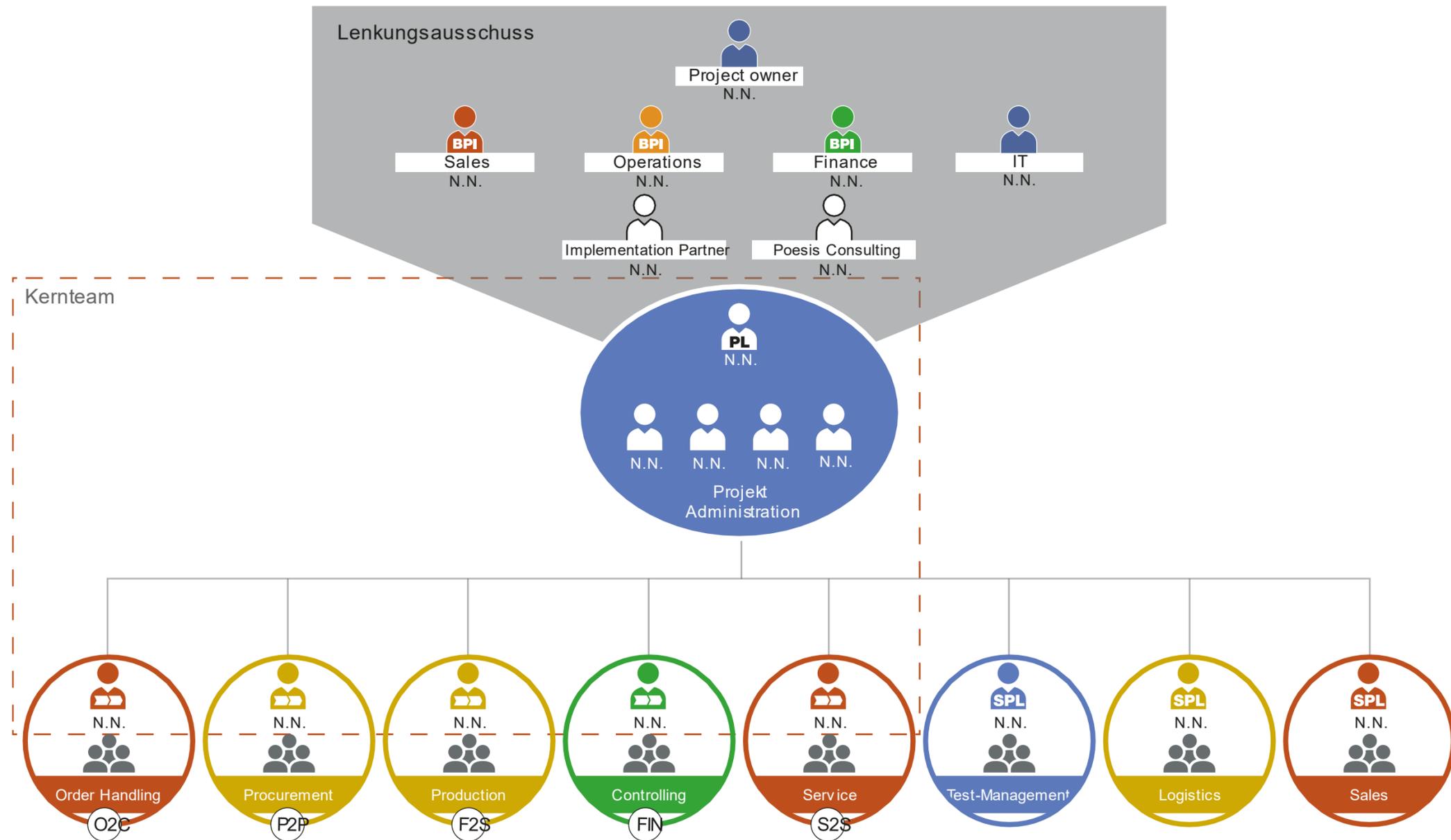
Perspektive nach E2E-Prozessen

Perspektive der Unternehmensstruktur

Perspektive der Software und Tools

Wichtiger Meilenstein: Projektorganisation und hervorragendes Team.

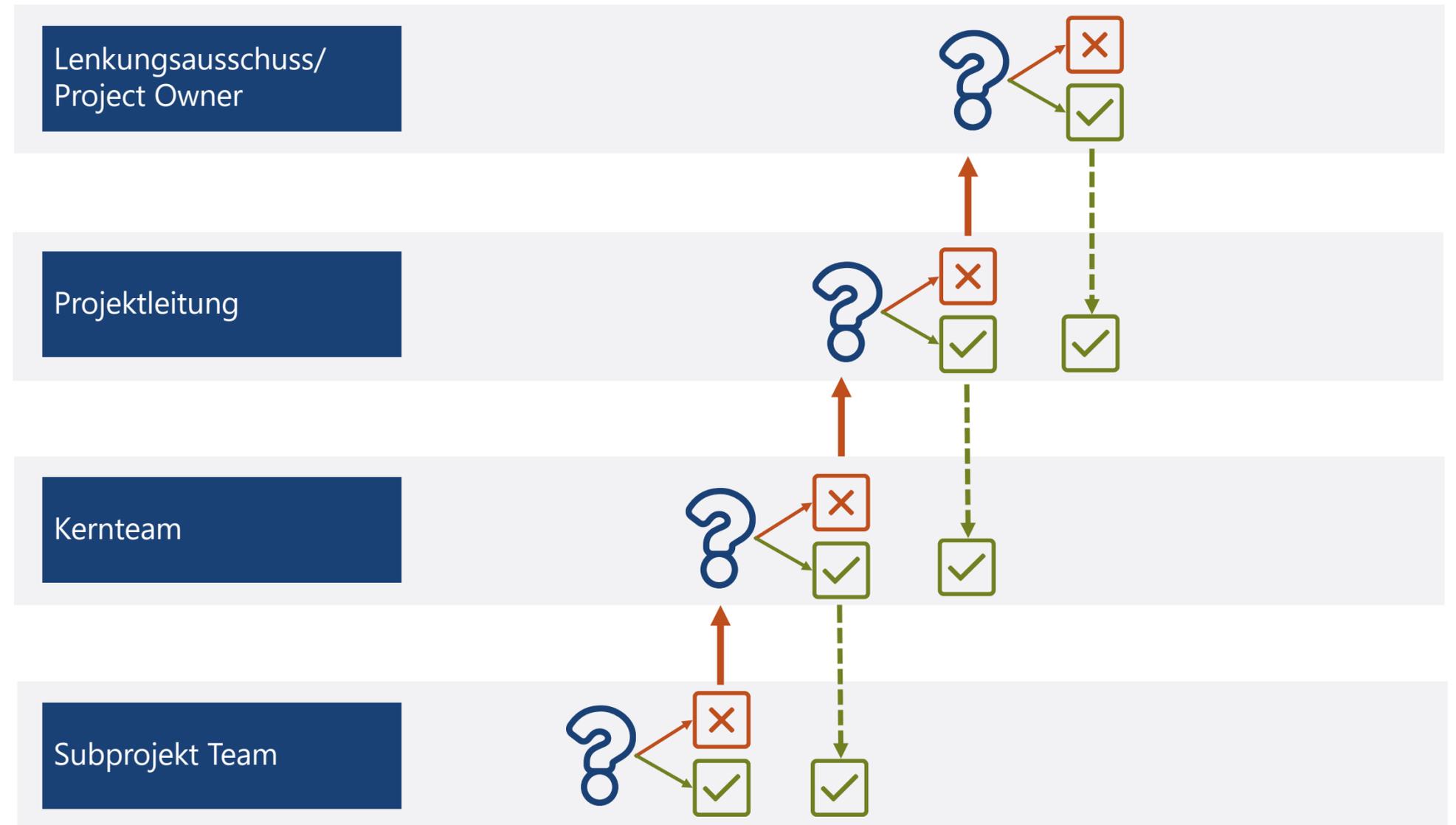
Die Rollen in einer Projektorganisation sollten alle relevanten Perspektiven (z.B. Prozessperspektive, Unternehmensstruktur, Systemperspektive, ...) widerspiegeln



Entscheidungen fallen nicht vom Himmel.

**Entscheidungen sollten
möglichst dort getroffen
werden, wo die höchste
Kompetenz ist**

- Nur wenn eine Entscheidung nicht gelöst werden kann, sollte die nächsthöhere Instanz damit betraut werden



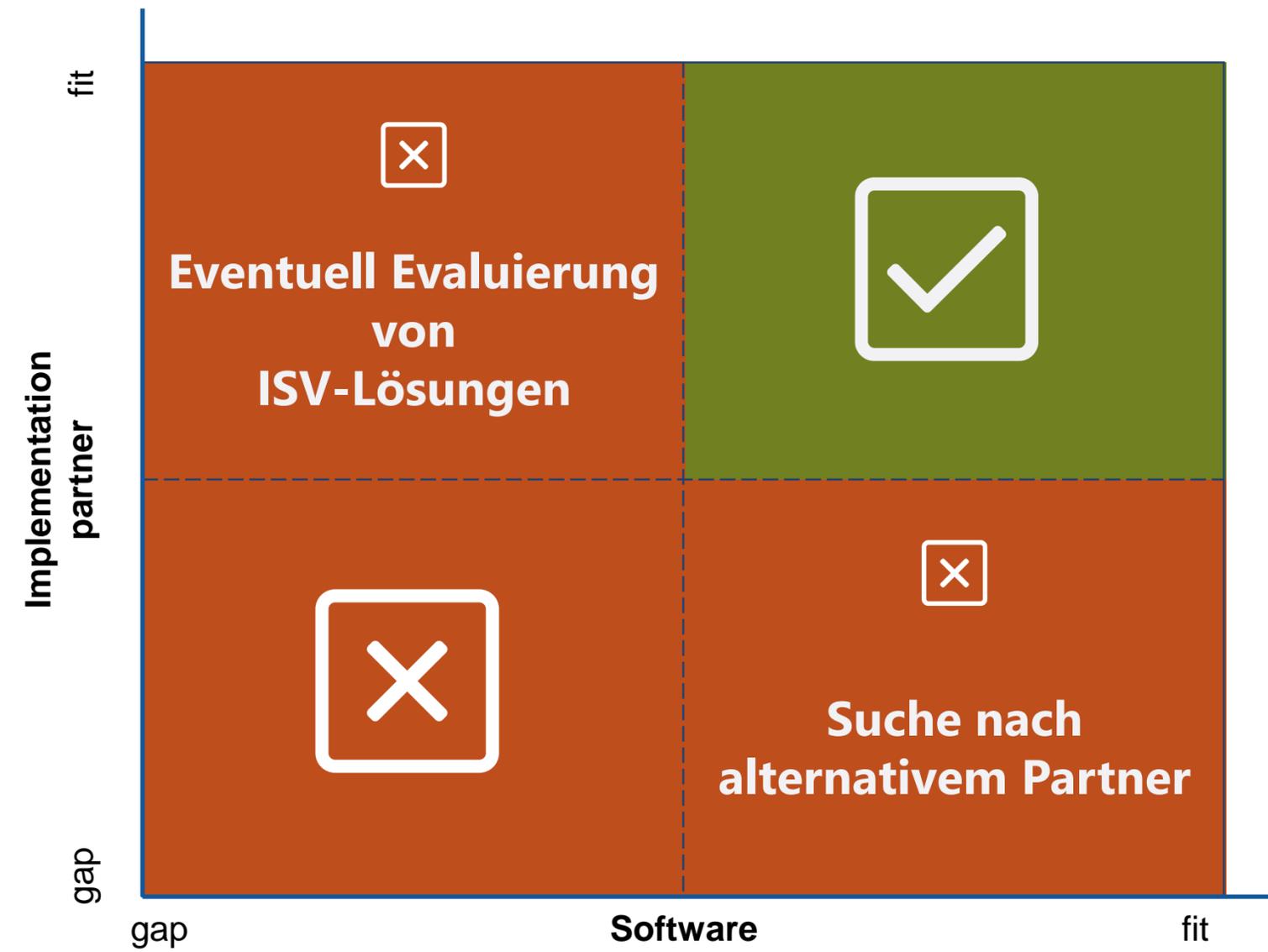
Wählen Sie das ERP-System, das zu Ihren Prozessen passt.

- Zukünftige Kern-Prozesse als Basis zur Systemauswahl nutzen
- Big Picture herstellen, statt in einzelnen Funktionalitäten versinken
- Software anhand von Use-Cases evaluieren
- Branchen- und ISV-Lösungen mit in die Analyse/ Entscheidung aufnehmen
- Auswahlrelevante Anforderungen und K.O.-Kriterien erarbeiten
- Passung mit restlicher IT-Architektur berücksichtigen
- ...



Software und Implementierungspartner müssen matchen.

- Die Software alleine reicht nicht für den „Fit“
- Es ist ebenso wichtig, die passenden Umsetzungspartner zu finden und gut ins Projekt zu starten



Gutes Partner-Management erspart spätere Diskussionen.

- In Kombination mit dem Vertrag und Kostenangebot bildet das „**Statement of Work**“ den vertraglichen Rahmen für das Projekt
- Bei der Erstellung vom „Statement of Work“ sollten unter anderem der Umfang des Projekts, die genaue Vorgehensweise und Verantwortlichkeiten berücksichtigt werden. Ein höherer Detaillierungsgrad ist empfehlenswert.



Den Weg in die Cloud begleiten

Kundenbeispiel

- Durch die Cloud-First-Strategien der Hersteller stellt sich bei der Software-Auswahl häufig auch die Grundsatzfrage, ob das Unternehmen bereit ist, das neue ERP-System in der Cloud zu betreiben
- Um eine belastbare Entscheidung zu erlangen, müssen die richtigen Stakeholder zu den richtigen Bewertungskriterien befragt werden



VS



- Auswahl Entscheider
- Schritte definieren
- Zeitlicher Rahmen definieren
- Vorgehen durch Lenkungsausschuss bestätigen

- Mittels Online-Fragebogen Kriterien und offene Fragen erheben

- Offene Fragen vor dem Entscheidungs-Workshop beantworten (Know-how Aufbau bei Entscheider)

- Mittels Kriterien-gewichtung Paarvergleich Diskussionsgrundlage für Entscheidung herstellen

Herkulesaufgabe ERP-Projekt meistern

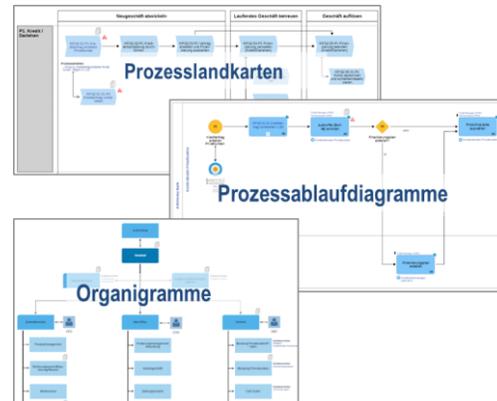


ADONIS
Your professional BPM Suite

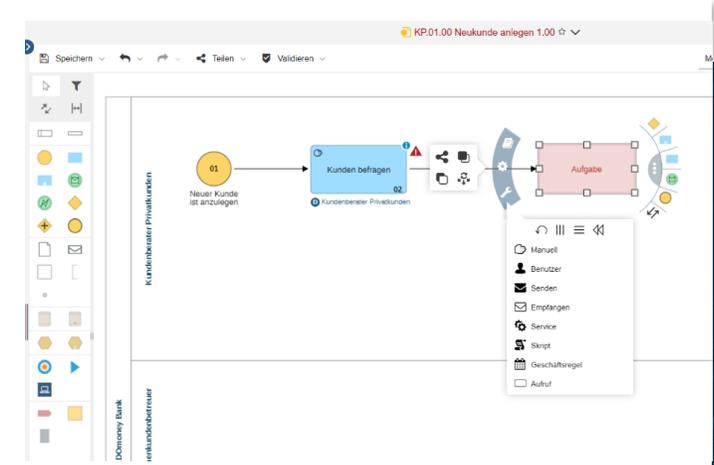
Herkulesaufgabe ERP-Projekt meistern

Phase 1: Projektvorbereitung

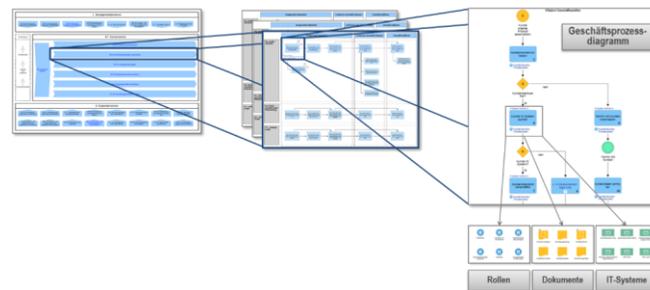
Intuitive Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation mit Hilfe von Modellen



Einfaches Modellieren mit dem Hover-Modellierungsassistenten



Übersichtliche Strukturierung der Prozessarchitektur



Festlegung und Auswertung von Prozessverantwortungen

Typ	Name	Prozessdesigner	Prozessmanager	Prozessanwender/modifizierer
1	KP01 Kunden beraten 1.0	Aufstellungsleiter	AuditManager	IncidentManager
2	KP01.00 Neukunde anlegen			Leiter Revision
3	KP01.00.01 Verbundene			PIV
4	KP01 Kunden beraten			
5	KP02 Finanzierung durch			
6	KP02.01.01-Kreditantrag			
7	MP 08 Revisions- und Au			
8	MP01.00.01 Verbundene Kunden prüfen			
9	MP 08.03.03.01 Durchfüh			
10	MP02 Finanzierung durchführen			
11	MP 08.03.04 Bewerten un			
12	UP02.01.01-Kreditantrag anstellen			
13	UP 08 IT-Management de			
	UP08.0502 Managen			
	KP02.01.01-Kreditantrag vorbereiten			
	MP08 Revisions- und Auditmanagement durchführen			
	MP08 Revisions- und Auditmanagement durchführen			
	MP08.03.03.01 Durchführung eines Audits			
	MP08.03.04 Bewerten und verbessern bei Auditprogrammen			

2. Phase: Envision

2. Phase: Envision

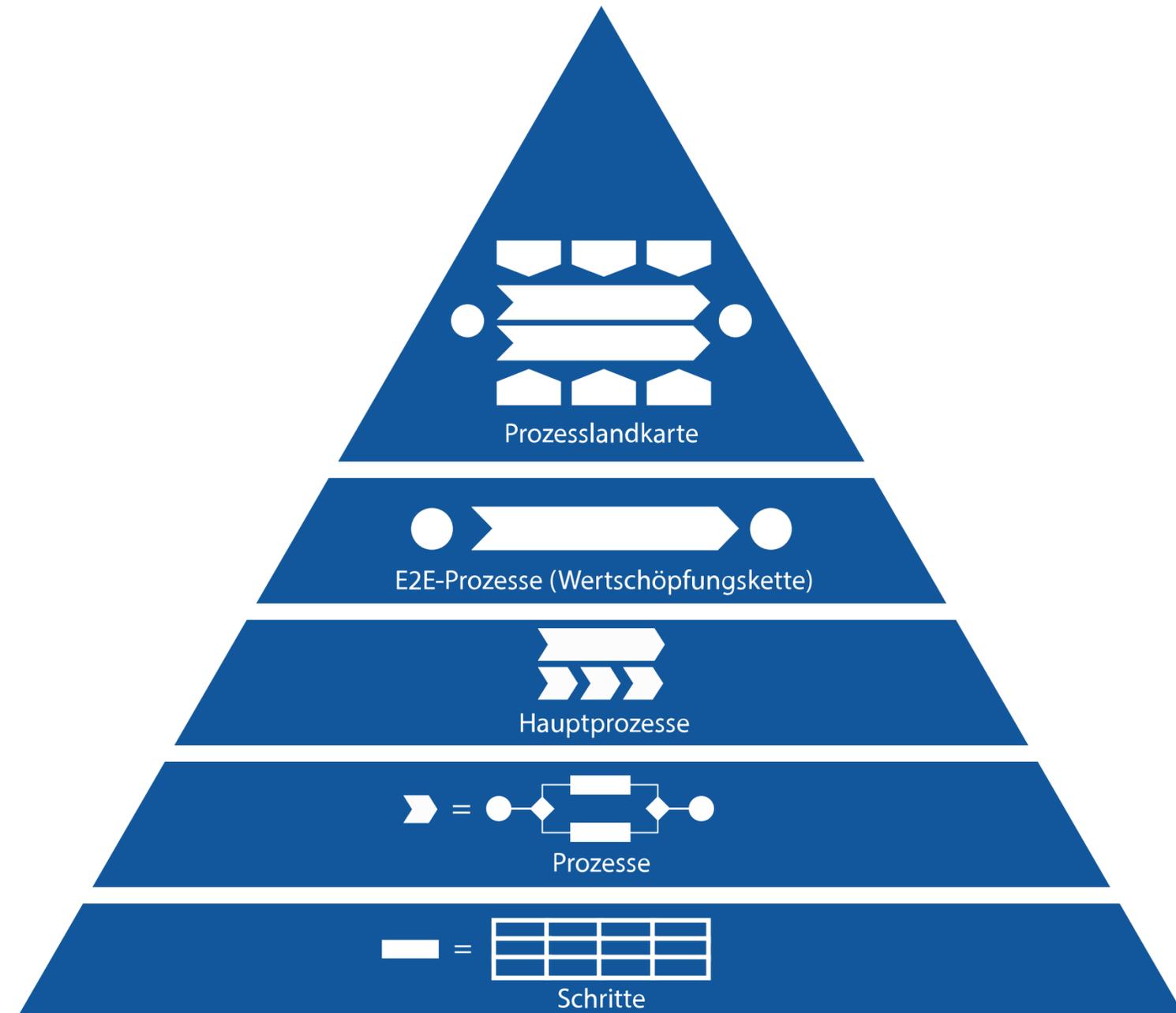


Erwartete Ergebnisse

- Soll-Prozesse (inkl. Prozessoptimierung) sind erarbeitet und dokumentiert (idealerweise in BPMN)
- E2E-Soll-Prozesse (erste Use Cases) sind beschrieben
- Solution Design Dokumente (Blueprints) sind ausgearbeitet
- Schnittstellen sind gelistet und grob beschrieben
- Ziel-Anwendungslandschaft ist definiert
- Notwendige Entwicklungen und Anpassungen des Systems und der organisatorischen Abläufe sind aus den Zielprozessen abgeleitet
- Die in der nächsten Phase erarbeitenden Artefakte sind bekannt und geplant
- (Vorläufiges) Go-Live-Szenario (Einführungsplan) ist entwickelt

In Prozesse eintauchen und Optimierungspotenziale erschließen.

- Prozesse können auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet und beschrieben werden
- Je höher die Ebene, desto abstrakter sind die Prozesse
- Je tiefer die Ebene, desto detaillierter sind die Prozesse

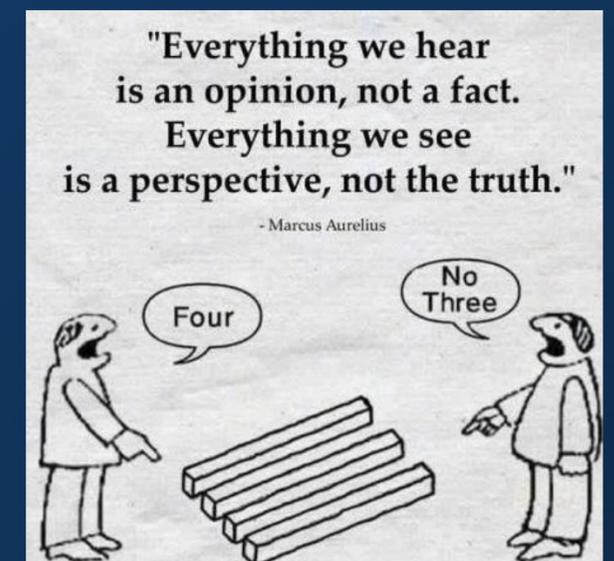


Erste Soll-Prozess-Ideen entwickeln mit BPMN.

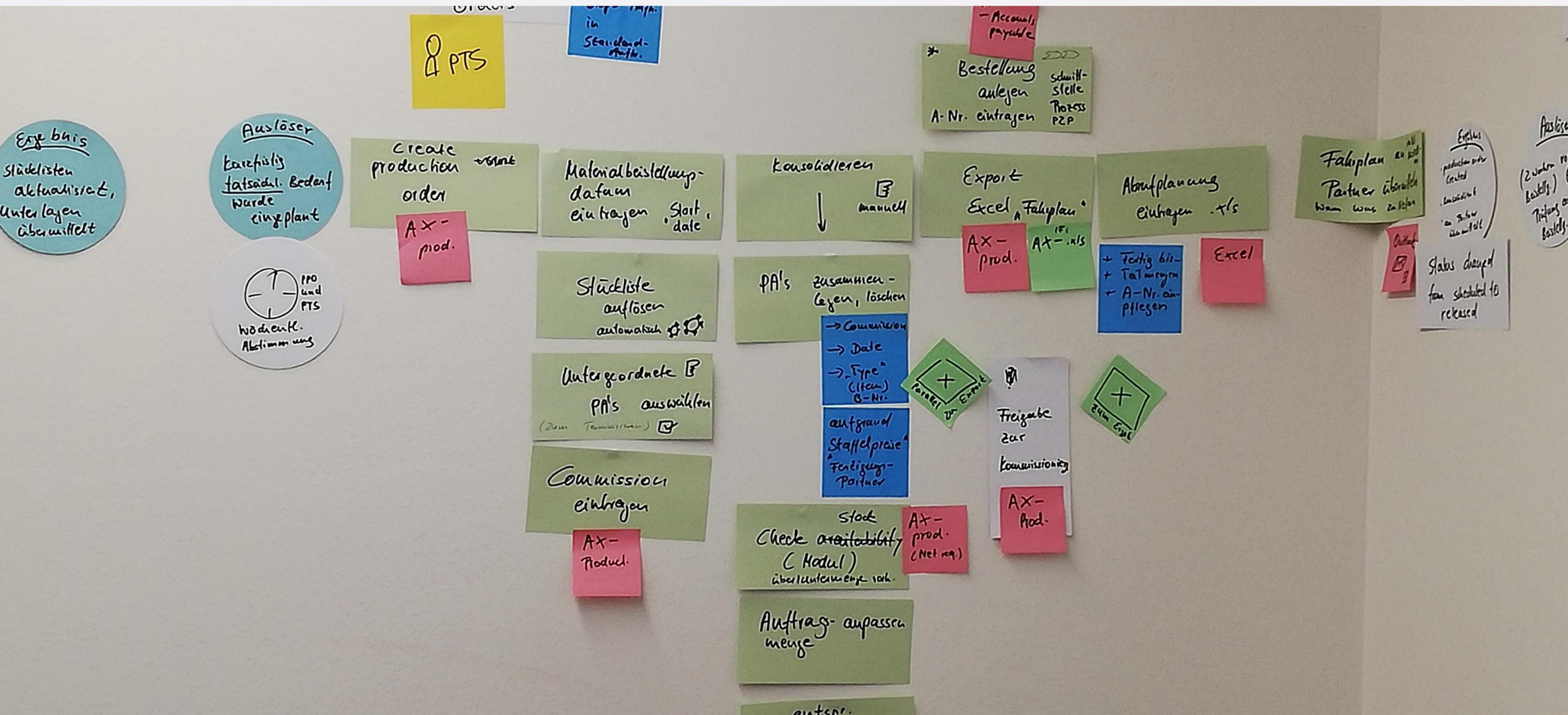


Eine einheitliche und durchgängige Dokumentation der ERP-Prozesse dient als Ausgangspunkt für die Projekt-Umsetzung

- Gemeinsame Sprache im Unternehmen (für Mitarbeiter der Fachabteilung und der IT), welche über organisatorische und geografische Grenzen hinaus verständlich ist
- ERP-Prozessveränderungen lassen sich einfacher publizieren
- Einheitlichkeit und Standardisierung: Abbildung von fachlichen und technischen Modellen
- Modelle schaffen Transparenz
- Intuitive und einfache Modellierungssprache (auch ohne BPM-Kenntnisse)
- ...



Erhebung der Prozesse kann und soll Spaß machen.



Wissen, was in der Solution Build-Phase erreicht werden muss.

Die konkrete Planung der Solution-Build-Phase ist für den Projekterfolg essenziell

Ziel ist es:

- Nur das zu entwickeln, was wir brauchen
- Abhängigkeiten im Auge zu behalten
- Gold Plating vermeiden

Schnittstellen

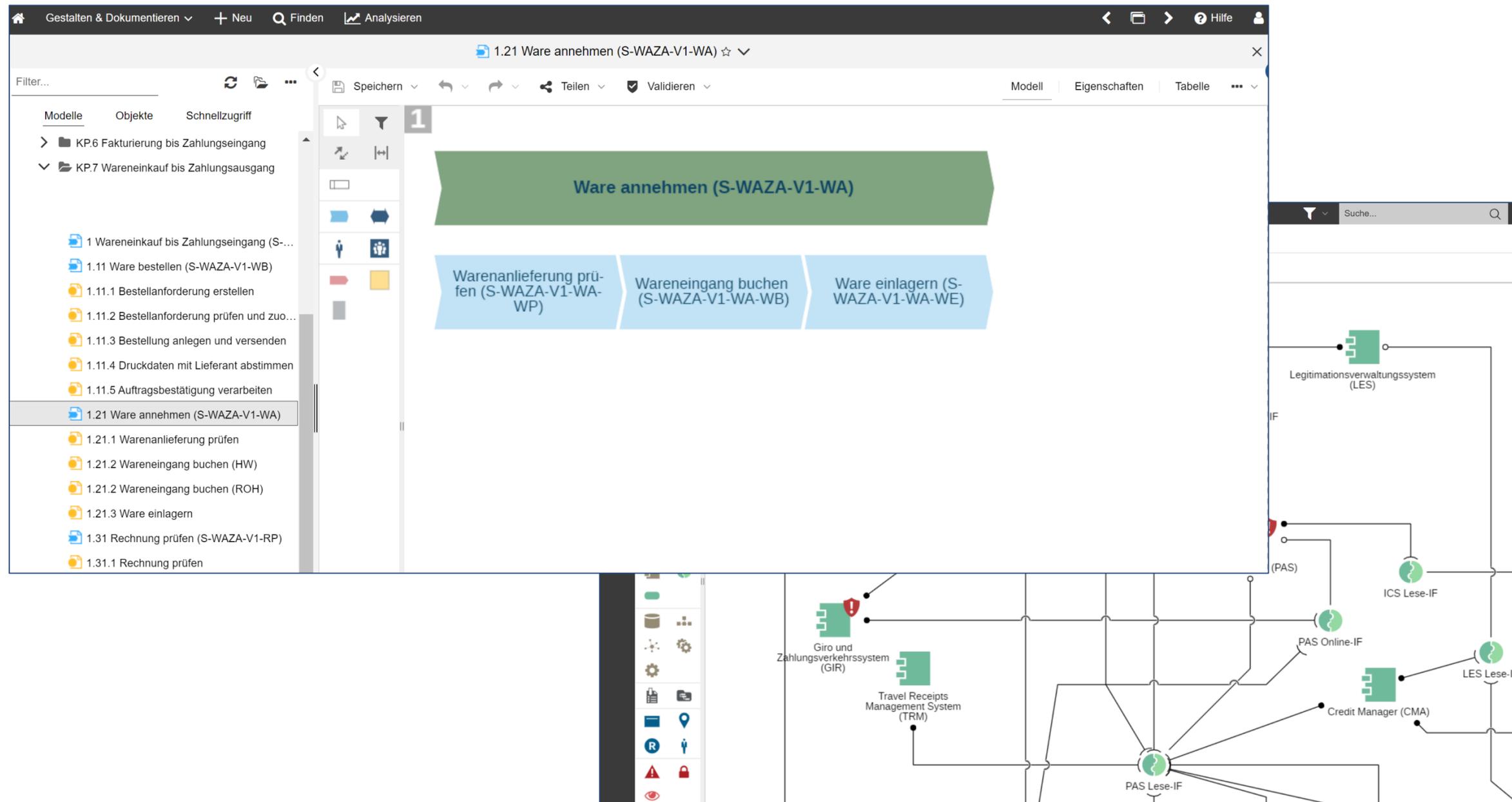
Write dependencies (what do I need to fulfill the task) on the back ▷

Entwicklung des Solution-Designs.

- Die Entwicklung des Solution-Design basiert auf den erhobenen Prozessen
- Gaps zwischen Prozessen und Software werden durch notwendige Entwicklungen abgedeckt
- Schnittstellen zwischen den Systemen müssen jetzt schon mitgedacht werden
- Die Migration der Daten muss bei der Entwicklung des Solution Designs grob angedacht werden
- ...



Modellierung und Auswertung im Tool



End-to-End Perspective

Company Structure Perspective

Software Perspective

Data Perspective

Report Perspective

Was es darüber hinaus noch zu berücksichtigen gibt.



Welches Einführungs-Szenario wird gewählt?

- Schrittweise (z.B. Module)
- Mandanten
- „Big Bang“
- Gemeinsam mit anderen Tools

Contracting mit Implementierungspartner

Herkulesaufgabe ERP-Projekt meistern

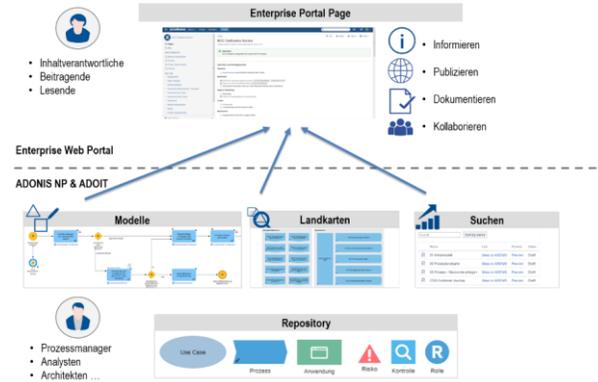


ADONIS
Your professional BPM Suite

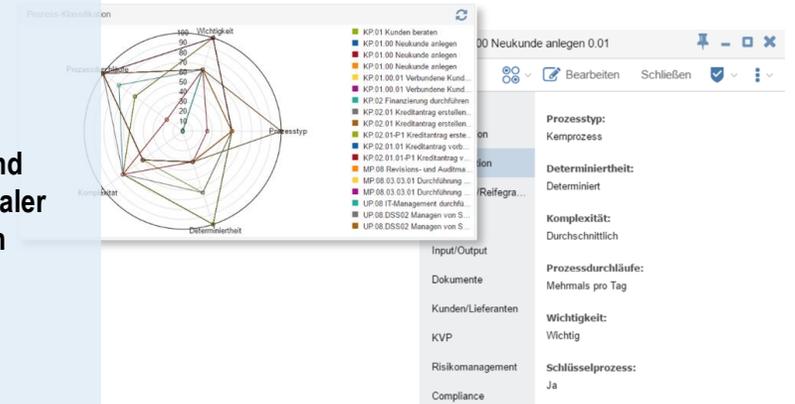
Herkulesaufgabe ERP-Projekt meistern

Phase 2: Envision

Kommunizieren und Kollaborieren mit dem Confluence Integration Service



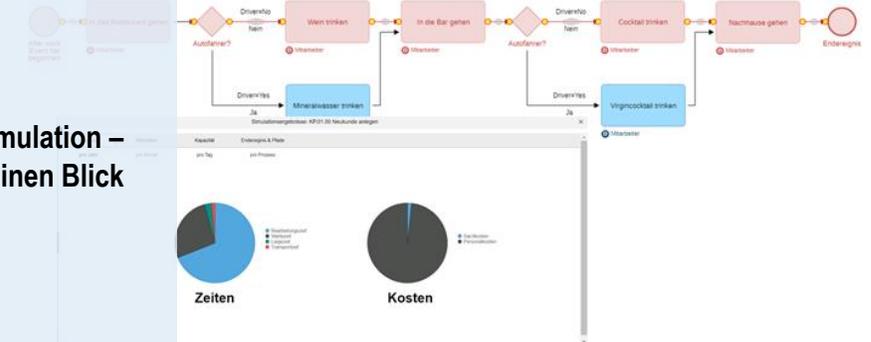
Analysieren und Auswerten zentraler Prozessdaten



Fundierte Entscheidungen im Freigabeprozess



Prozesssimulation – Alles auf einen Blick



Herkulesaufgabe ERP-Projekt meistern

Phase 3: Solution Build

Die wichtigsten Informationen zum Prozess auf einen Blick

Insights
 KP.01.00 Neukunde anlegen 1.00
 Prozesssignale: Process Card (card)

Prozesshierarchie

SPOC

Lieferant, Einsatzfaktor, Prozess, Ergebnis, Kunde

Prozessdokumentation im SAP Solution Manager

> 3 Ebenen möglich

Spezifikationen, Schulungen, Testfälle

Anforderungen - Geschäftsprozesse

3 Ebenen (vordefiniert)

Folder (Process Groups), Scenario, Process Step

Der Blick „unter die Motorhaube“

System architecture diagram showing components like: Anwendungsschnittstelle, Geschäftsprozess, Datenbank, etc.

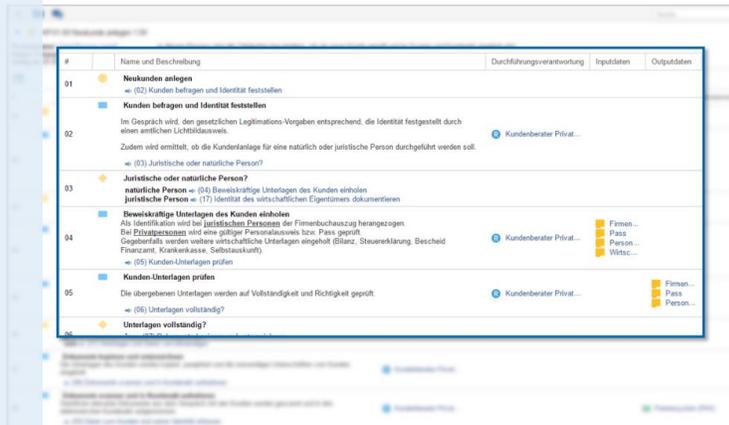
Planung von Änderungen in der Architektur und Identifikation von Abhängigkeiten

Diagram illustrating system dependencies and change planning, showing components like: SAP, CRM, HR, etc.

Herkulesaufgabe ERP-Projekt meistern

Phase 4-6: Integration Test, Acceptance and Final Preparation, Go-Live and Support

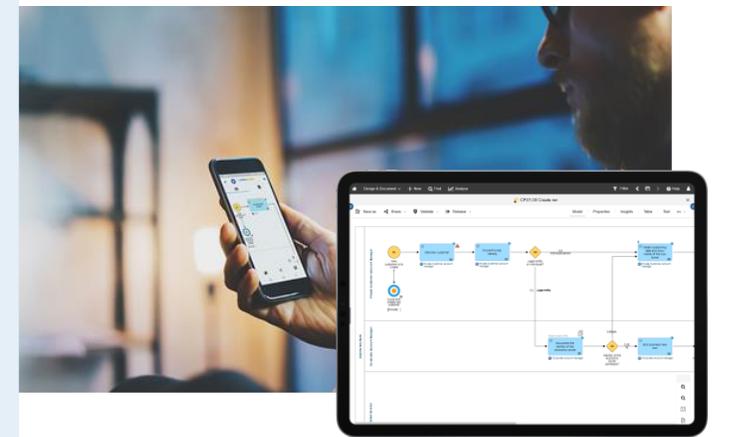
„Prozesse lesen“
einfach gemacht



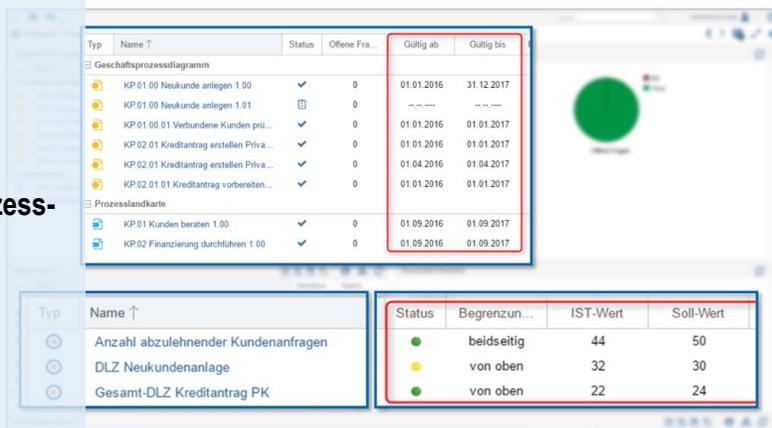
The screenshot shows a list of process tasks with their descriptions and assigned roles. Key tasks include:

- 01 Neukunden anlegen**: (02) Kunden befragen und Identität feststellen
- 02 Kunden befragen und Identität feststellen**: Im Gespräch wird, den gesetzlichen Legitimations-Vorgaben entsprechend, die Identität festgestellt durch einen amtlichen Lichtbildausweis.
- 03 Juristische oder natürliche Person?**: natürliche Person = (04) Beweiskräftige Unterlagen des Kunden einholen; juristische Person = (17) Identität des wirtschaftlichen Eigentümers dokumentieren
- 04 Beweiskräftige Unterlagen des Kunden einholen**: Als Identifikation wird bei juristischen Personen der Firmenbuchauszug herangezogen.
- 05 Kunden-Unterlagen prüfen**: Kunden-Unterlagen prüfen
- 06 Unterlagen vollständig?**: Unterlagen vollständig?

Prozesse jederzeit und
überall verfügbar



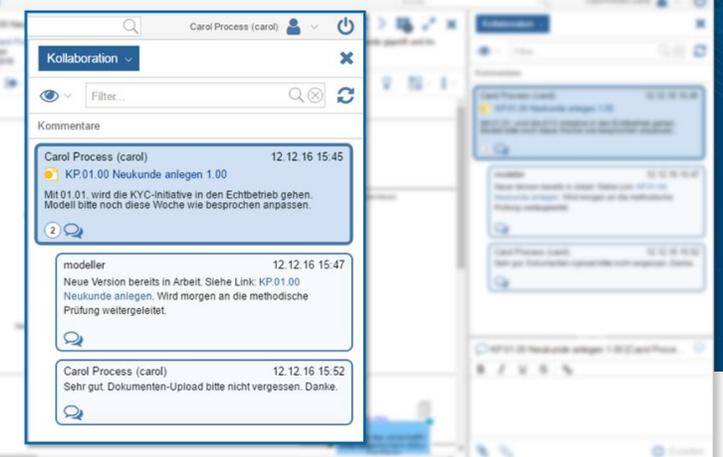
Bewertung der Prozess-
Performance



Typ	Name ↑	Status	Offene Fra.	Gültig ab	Gültig bis
Geschäftsprozessdiagramm					
📌	KP 01 00 Neukunde anlegen 1.00	✓	0	01.01.2016	31.12.2017
📌	KP 01 00 Neukunde anlegen 1.01	✓	0	---	---
📌	KP 01 00 01 Verbundene Kunden pri...	✓	0	01.01.2016	01.01.2017
📌	KP 02 01 Kreditantrag erstellen Priv...	✓	0	01.01.2016	01.01.2017
📌	KP 02 01 Kreditantrag erstellen Priv...	✓	0	01.04.2016	01.04.2017
📌	KP 02 01 01 Kreditantrag vorbereiten...	✓	0	01.01.2016	01.01.2017
Prozesslandkarte					
📌	KP 01 Kunden beraten 1.00	✓	0	01.09.2016	01.09.2017
📌	KP 02 Finanzierung durchführen 1.00	✓	0	01.09.2016	01.09.2017

Typ	Name ↑	Status	Begrenzun...	IST-Wert	Soll-Wert
📌	Anzahl abzulehnender Kundenanfragen	🟢	beidseitig	44	50
📌	DLZ Neukundenanlege	🟡	von oben	32	30
📌	Gesamt-DLZ Kreditantrag PK	🟢	von oben	22	24

Gemeinsam Prozesse
kontinuierlich verbessern



The screenshot shows a collaboration window for 'Carol Process (carol)'. It contains a comment thread:

- Carol Process (carol)** (12.12.16 15:45): KP 01.00 Neukunde anlegen 1.00. Mit 01.01 wird die KYC-Initiative in den Echtbetrieb gehen. Modell bitte noch diese Woche wie besprochen anpassen.
- modeller** (12.12.16 15:47): Neue Version bereits in Arbeit. Siehe Link: KP 01.00 Neukunde anlegen. Wird morgen an die methodische Prüfung weitergeleitet.
- Carol Process (carol)** (12.12.16 15:52): Sehr gut. Dokumenten-Upload bitte nicht vergessen. Danke.



Fragen?

Gerne nehmen wir uns die Zeit, um sie zu beantworten

NEU BEI ADONIS?

Jetzt kostenlos testen!

Registrieren Sie sich für unsere Community Edition
www.boc-group.com/adonis/get-started

Nehmen Sie Kontakt auf

Lernen Sie mehr über ERP in ADONIS
www.boc-group.com/de/contact-us/

PROCESS
Implementation
FOCUS
WEEK

VERNETZEN SIE
SICH MIT UNS!



poesis
Consulting

www.poesis.at

Office@poesis.at



Kostenlose Videos und regionale Veranstaltungen

Aktuelle Themen in GPM, EAM & GRC

Neuigkeiten & Highlights

www.boc-group.com/newsletter