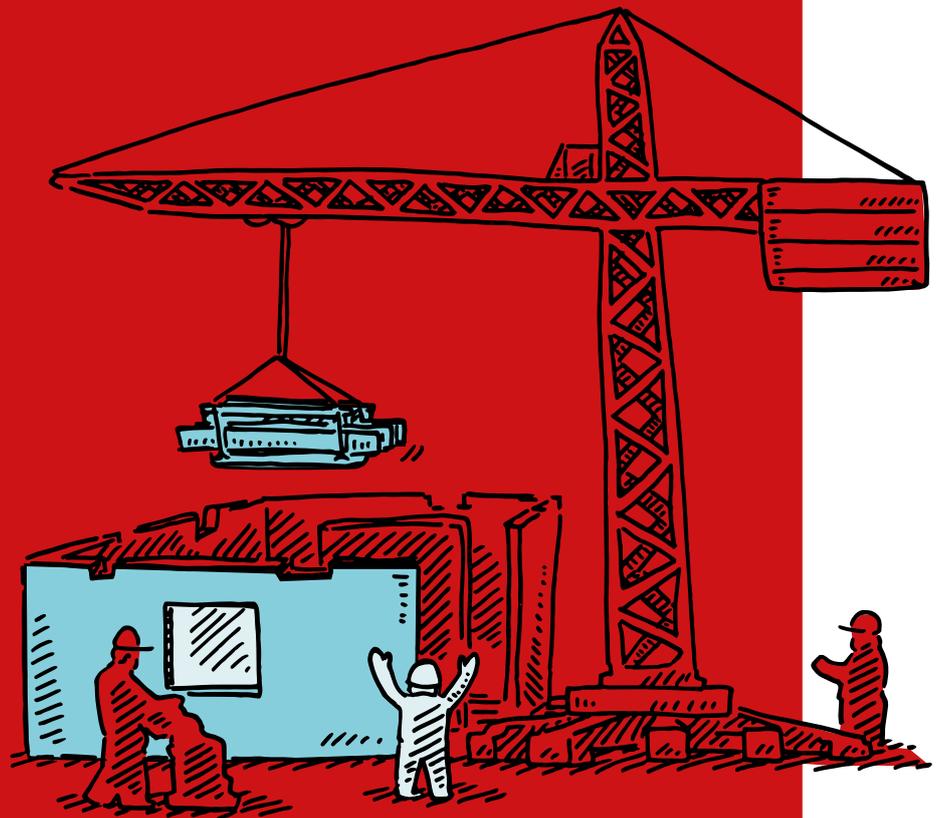
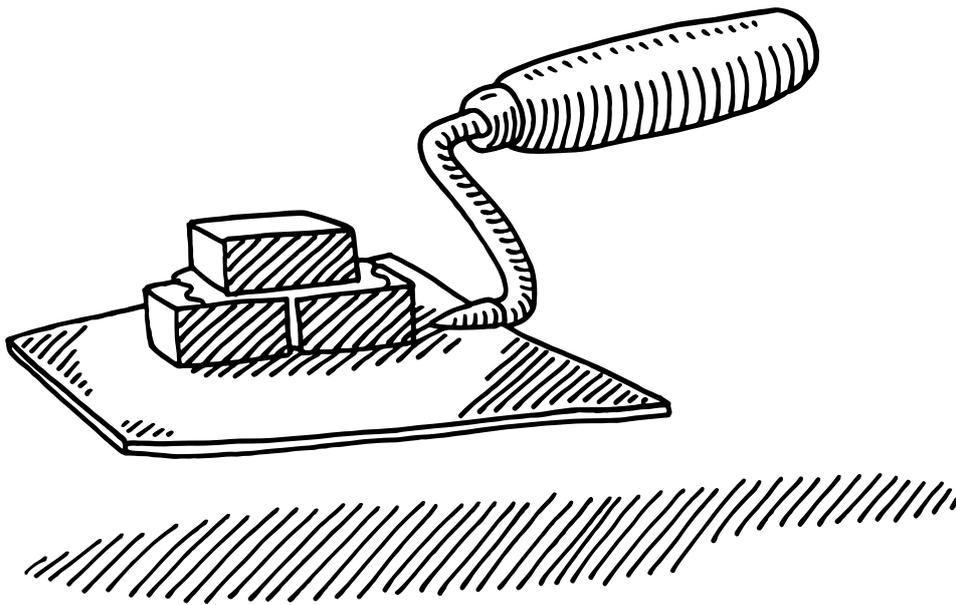


..... MACH EXPERTISE .....

# KOMPLEXE ERP-PROJEKTE RICHTIG ANPACKEN

.....





## *Komplexe ERP-Projekte richtig anpacken –* **AUF DEN PROZESS-MIX KOMMT ES AN!**

ERP-Einführungen bzw. -Umstellungen scheitern oft schon an der Idee. Die Gründe sind in fast allen öffentlichen Einrichtungen dieselben: mangelnde personelle Ressourcen, enge haushalterische Budgets und eine Vielzahl an gesetzlichen Vorgaben. Doch was ist die Alternative? So weiterarbeiten wie bisher? Ein Blick auf die Abläufe bringt in den meisten Fällen eine schnelle Antwort: Veränderung ist dringend erforderlich. So weit, so klar.

Wie also geht es dann weiter? Was ist zu beachten, damit ein so hoch aufgehängtes Projekt nicht aus dem Ruder läuft? Die Experten:innen der MACH AG haben langjährige Erfahrung in komplexen Reorganisationsprojekten der öffentlichen Verwaltung gesammelt. Dieses Papier fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen und gibt erste inhaltliche Hilfestellung, indem es aufzeigt

- warum das Thema Prozesse für komplexe ERP-Projekte und ihr Gelingen von zentraler Bedeutung ist;
- welche Fragen im Vorfeld beantwortet werden müssen;
- welche Vorgehensweisen sich bewährt haben;

- wann ein Systemwechsel sinnvoll ist; und
- in welchen Phasen ein Wechsel im Idealfall verläuft.

Aber was heißt eigentlich komplex? Diverse Faktoren beeinflussen eine ERP-Einführung, darunter folgende Aspekte:

- Die Größe der Institution: Wie viele Mitarbeiter müssen mit dem neuen System arbeiten, geschult oder in die Konzeption integriert werden?
- Die Anzahl der anzubindenden Schnittstellen: Ob spezielle Fachverfahren, zusätzliche IT-Systeme oder Anwendungen, alle müssen miteinander kommunizieren. Je unterschiedlicher die Systeme sind, desto aufwendiger ihre Integration.
- Die Datenmigration: Neben Stammdaten der Lieferanten und Kunden müssen Dubletten oder Altdaten effektiv bereinigt werden, um obsoletere Daten nicht ins neue System zu übernehmen.

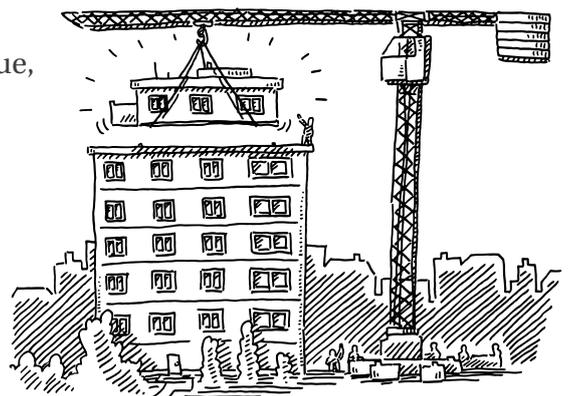
Die Liste umfasst bedeutende formale und inhaltliche Bausteine. Mindestens genauso wichtig ist jedoch die richtige organisatorische und strategische Einordnung des Projekts: Oft wird das Thema ERP-Umstellung als rein fachliche Anforderung verstanden und in die Hände der IT-Abteilung gelegt. Dabei ist die gesamte Organisation gefordert! Die Folgen dieser Fehleinschätzung sind umfassend: Personalressourcen werden falsch oder unzureichend eingeplant, oder das neue System wird adhoc statt schrittweise ausgerollt.

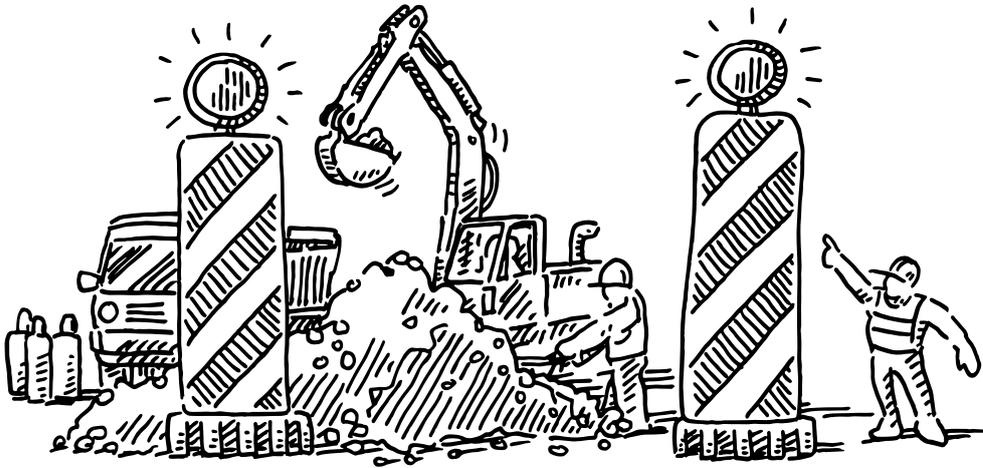


*Entscheidend für den Erfolg:  
Bei einer ERP-Umstellung  
ist die gesamte Organisation  
gefragt – nicht nur die  
IT-Abteilung.*

Auch der Glaube, alles sei sehr speziell und deshalb kompliziert, ist nicht zwingend richtig: Viele Abläufe gibt es so oder so ähnlich durchaus woanders. Warum also nicht die Expertise von anderen Behörden nutzen, sich an- und anschauen, wie Andere bestimmte Tätigkeiten einfacher gestalten? Ein Mix aus Standard- und Individualprozessen kann genau das richtige Mittel sein. Und gibt es doch einmal eine behördenspezifische Schleife, so kann aus dem Standard schnell eine angepasste Individuallösung werden.

Das alles ist kein Spaziergang. Doch es gibt auch eine gute Nachricht für die Umstellung auf neue, digitale Prozesse: Der Aufwand lohnt sich!





# DAS KIND BEIM NAMEN NENNEN: ORGANISATIONSPROJEKT

Am Anfang steht eine einfache Einordnung – mit vielen wichtigen Implikationen: Eine ERP-Umstellung ist in erster Linie ein Organisationsprojekt. Diese schlichte Feststellung bestimmt die Vorgehensweise wesentlich, denn damit liegt der entscheidende Erfolgsfaktor nicht im System selber, sondern in einer guten Zusammenarbeit aller Beteiligten. Das gilt umso mehr bei komplexen Projekten.

An oberster Stelle muss daher der Mensch stehen. Welche Bedürfnisse und Ängste der Prozessbeteiligten gibt es? Wie können sie erfüllt bzw. ausgeräumt werden? Nur wenn ausreichend personelle Ressourcen zur Verfügung stehen und die ERP-Umstellung in der Priorisierung nicht immer wieder nach hinten rutscht, wird das Projekt erfolgreich.

Nehmen Sie daher Ihre Mitarbeiter:innen unbedingt von Anfang an mit. Dazu gehört, die strategischen Projektziele präzise zu formulieren, um Orientierung zu geben, und den Nutzen für die Anwender:innen deutlich zu machen.



*Für den Erfolg eines komplexen Projekts ist es entscheidend, die Bedürfnisse und Ängste der Prozessbeteiligten zu kennen und nach Möglichkeit zu erfüllen bzw. auszuräumen.*

Um darüber hinaus maximale Akzeptanz zu erzielen, sollten Sie die Nutzer:innen aktiv in den Umstellungsprozess involvieren. Es muss deutlich werden, dass ihre Erfahrungen gefragt, ihre aktive Beteiligung erwünscht und Hilfestellung und Begleitung selbstverständlich sind.

Verteilen Sie dazu die Kompetenzen klug und transparent; sorgen Sie für eine konstruktive Zusammenarbeit aller; und vermeiden Sie, dass konkurrierende Partikularinteressen den reibungslosen Ablauf und damit das gesamte Projekt gefährden. Kurz: Unterstützen Sie mit einem guten Change Management den erfolgreichen Übergang in das neue ERP-System.

### **EINEN LANGEN ZEITRAUM EINPLANEN: DIE UMSETZUNG MIT BLICK AUF DEN MENSCHEN**

Für mittlere bis große Behörden ist eine durchschnittliche Projektlaufzeit von ein bis zwei Jahren realistisch und entsprechend einzuplanen. Dabei bezieht sich die Projektlaufzeit auf den Zeitraum vom Kick-Off bis zur flächendeckenden Produktivsetzung innerhalb der Behörde. Ohne Frage sind Sie und Ihre Mitarbeiter:innen während dieser Zeit besonders gefordert. Es braucht zudem Unterstützung bei Konzeptionen, Einrichtungen, Tests und Schulungen. Doch wenn das Ergebnis ein modernes System ist, in dem die Nutzer:innen gerne arbeiten, weil die Arbeitsabläufe deutlich schneller und angenehmer sind – dann lohnt sich der Aufwand. Um dieses Ziel zu erreichen, sind Priorisierung und Mut sehr wichtig.

Und schließlich bedarf es noch der Entscheidungsfreudigkeit, der Fähigkeit, sich von Altem zu trennen und sich von dem Gedanken zu lösen, dass es bisher ja auch irgendwie funktionierte.



*Ein modernes System bringt schnellere und angenehmere Arbeitsabläufe. Das erhöht die Akzeptanz der Nutzer:innen.*

## VERÄNDERUNG BEGRÜSSEN. AUCH BEWÄHRTES IN FRAGE STELLEN

Um zu definieren, wie ein optimales System aussehen sollte, sind die bestehenden Abläufe und Strukturen zu überdenken. Eine konsequente Analyse der bisherigen, analogen Prozesse ist notwendig. Schauen Sie genau hin: Wie effizient sind die Tätigkeiten in Ihrem derzeitigen System? Wieviel Zeit geht zwischen diversen Arbeitsschritten verloren, weil es an Abstimmungen und klaren Regelungen fehlt oder technische Hürden bremsen? Wie schnell können Bestellungen durchgeführt oder innerhalb welcher Frist Rechnungen gezahlt werden? Vieles hängt oft davon ab, wie gut sich die einzelnen Prozessbeteiligten untereinander austauschen. Doch was passiert bei Krankheit oder Urlaub? Wie transparent sind die Entscheidungswege? Seien Sie präzise. Um den Aufbau des Systems positiv zu verändern, gilt es, sich von Bekanntem zu lösen und ganz neu zu denken.

## ÄNDERUNG DER PROZESSE STATT 1:1-ÜBERTRAGUNG

„Das ist historisch so gewachsen.“ Oder: „Das haben wir schon immer so gemacht!“ Das sind Sätze, die vermutlich jede:r schon einmal gehört hat, wenn es um interne Arbeitsprozesse geht. Doch ist das, was „historisch“ gewachsen ist, wirklich immer der richtige Weg? Wie oft werden die eigenen Prozesse tatsächlich kritisch hinterfragt?

Ein häufiger Wunsch bei ERP-Einführungen lautet, bestehende analoge Prozesse 1:1 in digitale Prozesse zu überführen. Hierbei wird nicht bedacht, dass die altgedienten Prozesse zum Teil nicht mehr praktikabel sind oder einst Spezialfälle mitbedacht wurden, die gar nicht mehr genutzt werden.

Wahr ist aber auch: Die Prozesse zu überdenken, hat häufig lange Phasen mit vielen Workshops und Konzeptionen zur Folge. Etliche Fachbereiche müssen integriert werden. Das bremst eine Umstellung nicht nur immens – oft ist es auch der entscheidende Faktor, der von einem ERP-Wechsel abhält.



*1:1-Überführungen altgedienter Prozesse oder lange Phasen der Überprüfung – beide Szenarien bedeuten Hindernisse für die Umstellung.*

## AUF STANDARDS SETZEN STATT DAS RAD NEU ZU ERFINDEN

Die Lösung für diese Hindernisse kann in Standardprozessen liegen: Diese sind bereits etabliert und gesetzeskonform umgesetzt. So muss nicht hinterfragt werden, ob eine fehlende Extraschleife nicht doch zwingend nötig ist. Darüber hinaus ist die Implementierung deutlich schneller und kostengünstiger. Statt alle (unten aufgeführten) Projektphasen zu durchlaufen, kann auf das Wesentliche fokussiert werden: das Erlernen des neuen Systems und der dazugehörigen Prozesse. Dies schont nicht nur Ihre monetären Ressourcen während eines Umstellungsprozesses, sondern sorgt auch für eine hohe Zufriedenheit bei den Mitarbeiter:innen.



*Standardprozesse sind bereits etabliert und gesetzeskonform umgesetzt.*

Zudem profitieren Sie bei Standardprozessen von einer Vielzahl an Nutzern außerhalb Ihrer Behörde, beispielsweise durch gemeinsam umgesetzte Optimierungen des Prozesses oder bei gesetzlichen Änderungen. Es darf infrage gestellt werden, ob es sich lohnt, das Rad neu zu erfinden: Oft bieten vorhandene, etablierte Standards eine gute Alternative, weil sie den Zweck genauso erfüllen. Außerdem beschleunigen sie das Projekt und führen damit auch deutlich häufiger zu einem erfolgreichen Abschluss.

## DIE VORTEILE ETABLIERTER STANDARDS

Beschaffung, Bearbeitung von Ein- und Ausgangsrechnungen, Reiseprozesse, Anlagenbuchhaltung – vordefinierte Prozesse und weitere Anwendungen sind Standards mit vielen Vorteilen, die Sie sofort für sich nutzen können:

- Komplexität reduzieren
- Ressourcen sparen
- gesicherte gesetzeskonforme Umsetzung
- vom Wissen anderer Behörden und von den Lern- und Skaleneffekten profitieren
- gesetzliche Änderungen schneller und kostengünstiger umsetzen
- gesammelte Erfahrungen für kollektive Weiterentwicklungen
- integrierte, aufeinander aufbauende und verzahnte Anwendungen
- etablierte Standardberichte bzw. Reportings können übernommen werden



## EINIGE GRÜNDE FÜR INDIVIDUALISIERTE PROZESSE

Es gibt aber auch Gründe, die einen Individualprozess nötig machen – zum Beispiel

- hausinterne oder gesetzliche Vorgaben, die vom Standard abweichen
- die personelle Situation innerhalb der Behörde erfordert bestimmte Prozesse
- die Darstellung individueller Fachverfahren
- verfügbares Personal nach individuellen Stärken einsetzen
- Zufriedenheit erhöhen, indem auf individuelle Bedürfnisse eingegangen wird
- Akzeptanz für die Digitalisierung erhöhen, indem individuelle Workflows beibehalten oder genutzt werden

## DER MIX MACHT'S!

Standardprozesse haben den großen Vorteil, dass sie etabliert und schnell implementiert sind. Doch nicht jede:r findet sich in einem Standardprozess wieder, da spezifische Problemstellungen nicht ausreichend dargestellt werden. Aus diesem Grund ist es entscheidend, sich mit beiden Optionen – Standard- vs. Individualprozess – auseinander zu setzen; und oft bietet der Mix aus etablierten und individuellen Lösungen genau den richtigen Weg für zukünftiges Arbeiten: Sie profitieren einerseits von bereits gesammelten Erfahrungen und erhalten andererseits exakt das Maß an persönlicher Freiheit, das Sie für Ihr Tagesgeschäft brauchen.

Daneben bietet die Auseinandersetzung mit standardisierten Lösungen die Möglichkeit, ausgetretene Pfade zu verlassen und bisherige Prozesse zu überdenken. Software sollte sich um die Verwaltung organisieren und nicht umgekehrt. Denn der User merkt schnell, ob Systeme den speziellen Belangen der Branche entsprechen oder nur für die öffentliche Verwaltung „verbogen“ wurden, also ursprünglich für die Industrie oder andere privatwirtschaftliche Unternehmen entwickelt wurden. Eine Branchenlösung mit einer speziell für die öffentliche Verwaltung entwickelten Software ist der bessere Bauplan.

Bleibt ein letztes, aber zentrales Argument für die gemischte Lösung: Der Mix aus Standardisierung und Individualisierung erhöht die Akzeptanz bei den Mitarbeiter:innen – der wichtigste Erfolgsfaktor für Ihre ERP-Umstellung überhaupt.

*Lassen Sie uns Ihre Prozessverbesserung gemeinsam angehen – und das Optimum für Sie finden.*



*Die Sicherheit erprobter Standards und ein hohes Maß an persönlicher Freiheit im Tagesgeschäft schließen einander nicht aus.*



# 10 GUTE GRÜNDE FÜR DEN WECHSEL ZU EINEM MODERNEN ERP-SYSTEM



Warum überhaupt ein neues System? Falls Sie sich diese Frage noch stellen und keinen großen Wunsch nach Veränderung hegen, hier die wichtigsten Gründe:



**1.** Mut zu etwas Neuem – bestehende Prozesse kritisch hinterfragen und „alte Zöpfe“ abschneiden



**2.** Neue, moderne Oberfläche auf aktueller technischer Grundlage – erleichtert Ihre Arbeit



**3.** Direkte Verzahnung aller finanzrelevanten Tätigkeiten – von der Anlagenbuchhaltung bis zur Zahlung



**4.** Transparente Bearbeitung von Fachanwendungen



**5.** Überblick über Ihre Budgets – ganz einfach und jederzeit



**6.** Prozessbasiertes, digitales Arbeiten – statt Umlaufmappen, die von Schreibtisch zu Schreibtisch wandern



**7.** Schnellere Durchlaufzeiten von Rechnungen – Sie vermeiden Mahnungen oder Skontoverluste



**8.** Ressourcen schonen – weniger statt mehr Papier

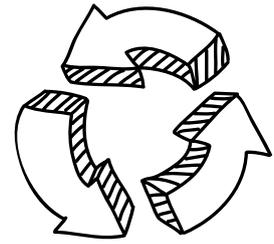


**9.** Mehrere Standorte effektiv managen



**10.** Heute schon an (über)morgen denken – so sind Sie auch für zukünftige Herausforderungen optimal aufgestellt

# UND SO GEHT'S! DAS PHASENMODELL UNTER- STÜTZT DEN WECHSEL



Komplexe ERP-Projekte benötigen vor allem eines: eine klare Struktur des Ablaufs. Um diese zu etablieren, hilft ein starker Partner, der auf die öffentliche Verwaltung spezialisiert ist und die branchenspezifischen Themen gut kennt. Gemeinsam wird jeder Prozessschritt abgestimmt und transparent gestaltet.

Folgende Phasen sind gesetzt:

- Projektinitialisierung
- Kick-Off mit der Projektgruppe
- Sollzustand konzipieren
- Workshops zur Darstellung und Umsetzung von Prozessen
- Technisches Umfeld herstellen, inkl. des Test- und Schulungssystems
- Pilotierung in einzelnen Fachbereichen
- System realisieren
- Systemtest und evtl. Anpassungen
- Anwenderschulungen (Multiplikatoren und Anwender:innen)
- Vorbereitung des Produktivbetriebs und Durchführung
- Produktivbetrieb begleiten

Für ein gutes Gelingen jeder einzelnen Projektphase und des gesamten Projekts müssen alle Beteiligten vor allem eines verstehen: Der entscheidende Grundstein für den Erfolg wird schon bei der Planung gelegt – mit der Einordnung der ERP-Einführung als ein Projekt, das die gesamte Organisation betrifft und damit weit über die IT-Abteilung hinaus geht.

## SIE STEHEN VOR EINEM GRÖßEREN ERP-PROJEKT?

Profitieren Sie von unserer Erfahrung – holen Sie sich hier hilfreiche Tipps:

*„Komplexe ERP-Projekte klug vorbereiten:  
7 Praxistipps für die öffentliche Verwaltung“*

*„Verwaltung effizient, flexibel und ergonomisch  
managen – mit MACH ERP“*

Jetzt Videos ansehen!



Unsere aktuellen Webinare finden Sie hier: [www.mach.de/webinare](http://www.mach.de/webinare)



*„Bei der ERP-Einführung hat sich eine Mischung aus Standards und individuellen Lösungen bewährt. Selbst komplexe Anforderungen lassen sich damit souverän bewältigen. Darin liegt großes Potenzial für die weitere Digitalisierung.“*

Jonas Edler, Senior Vertriebsberater

Sprechen Sie mit uns über Ihre Themen!

[mailbox@mach.de](mailto:mailbox@mach.de) | [www.mach.de](http://www.mach.de) | Tel. 0451 / 70 64 70



Folgen Sie uns auf XING,  
YouTube oder Twitter