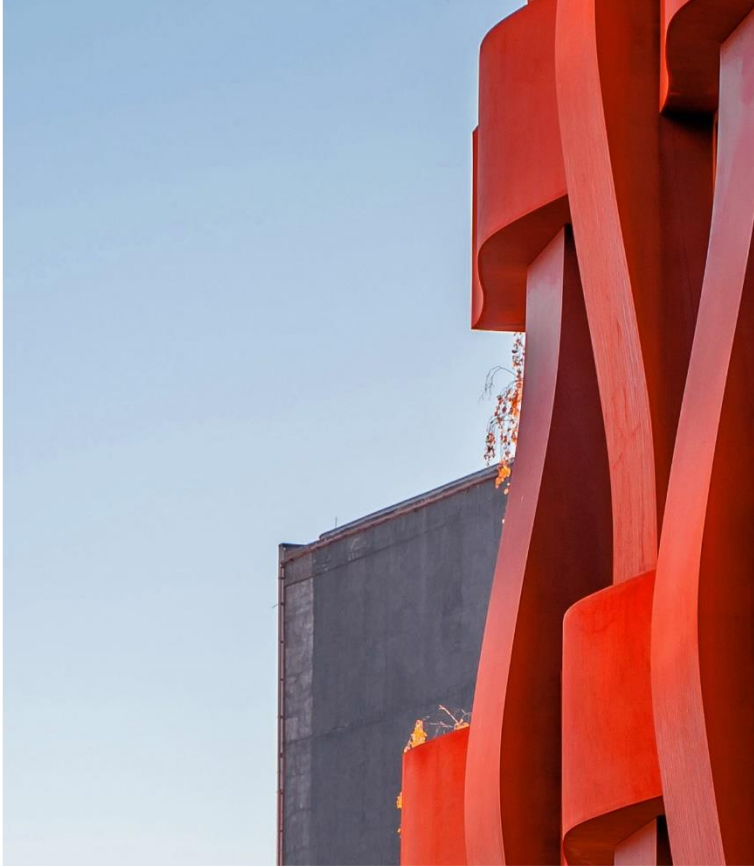


# ERP-Systemwechsel erfolgreich gestalten

Strategische Neuausrichtung durch  
Prozessoptimierung und Systemwahl

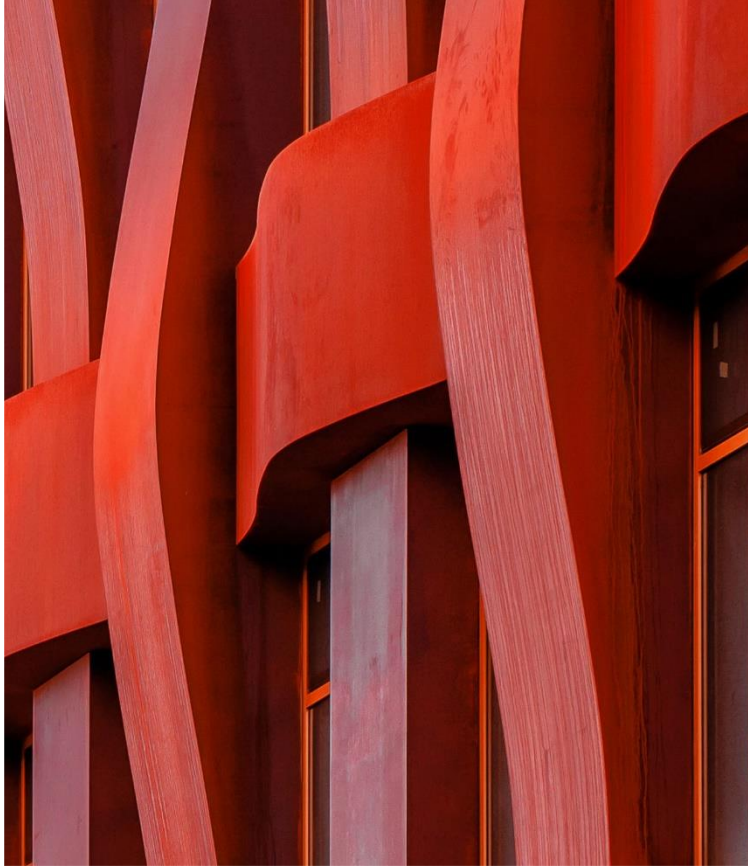
Sven Röttger  
September 2024





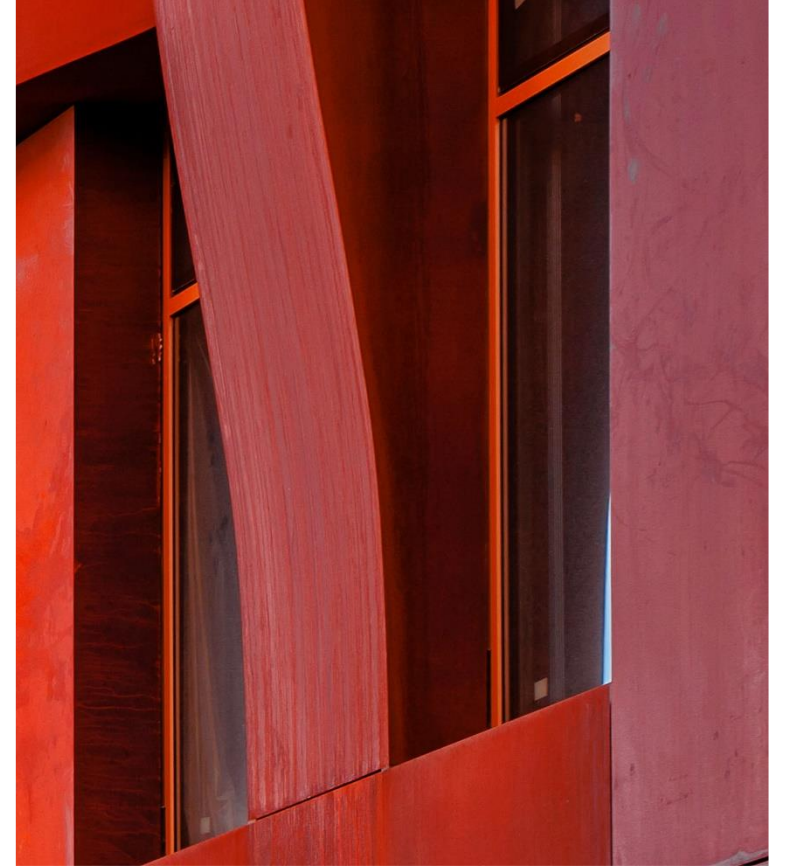
# 01

Herausforderungen



# 02

Vorgehen und Methodik



# 03

Zusammenfassung /  
Handlungsempfehlungen



# Herausforderungen





# Warum scheitern ERP-Projekte?

- ▶ **Zielsetzung** unklar oder zu abstrakt
- ▶ **Zeit- und Kostenplanung** unrealistisch
- ▶ **Prozessaufnahme** zu oberflächlich oder unvollständig
- ▶ **Kostenexplosion** durch unklaren Scope
- ▶ **Führungsebene** (und Mitarbeiter) unterstützt das Projekt nicht vollumfänglich
- ▶ **Bedürfnisse der Anwender** werden übergangen
- ▶ **Unternehmensstrategie** nicht berücksichtigt
- ▶ **ERP-Implementierer** passt nicht zum Unternehmen
- ▶ **Unklare Zuständigkeiten**
- ▶ **Unvollständige Risikobewertung**
- ▶ **Fehlende Fähigkeit oder Befugnis, auf Hindernisse zu reagieren**
- ▶ ...





Was ist mit mir?

Wie beschreibe ich den Prozess?

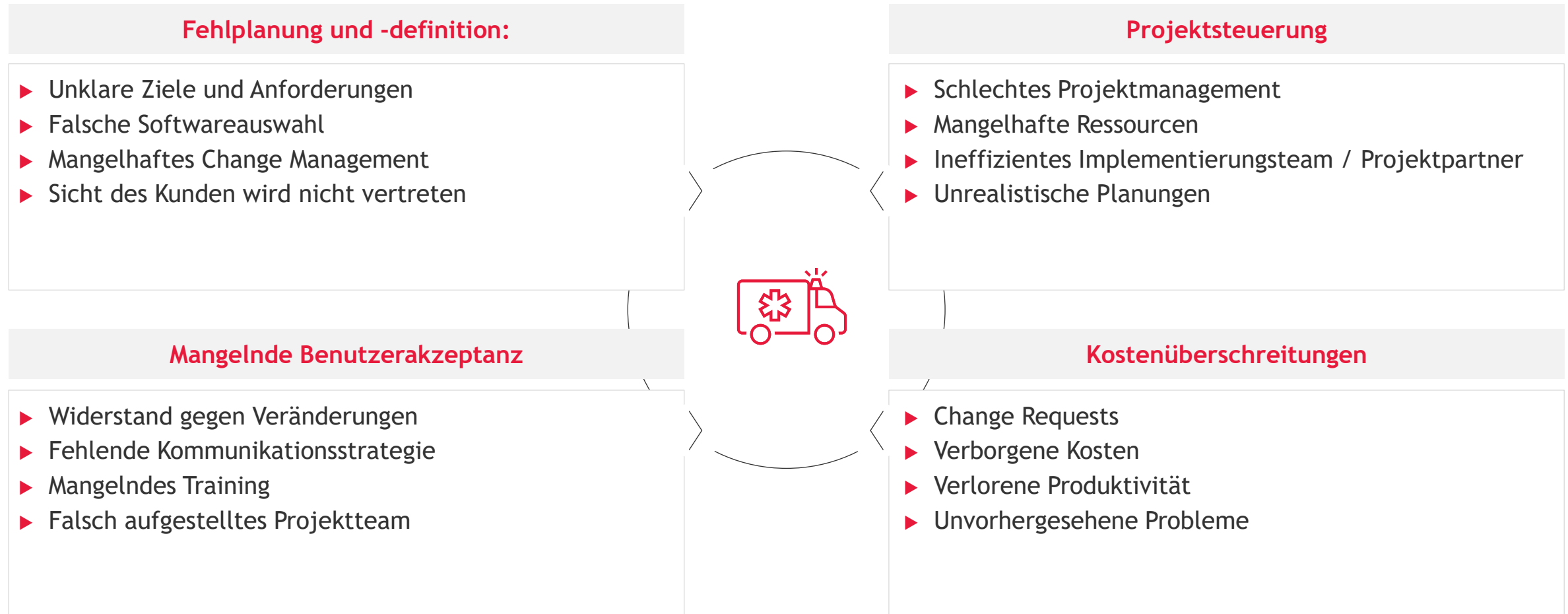
Wir müssen das XYZ ablösen!

WER soll das noch zusätzlich machen?

Das ist Aufgabe der IT

Wie geht man vor?

# Herausforderungen bei Software-Einführungen





# Vorgehen





# Viele Fragen zu Beginn...

- ▶ Womit haben wir bereits **Erfahrung**, wo benötigen wir besondere Unterstützung?
- ▶ Wie **detailliert beschreiben wir die Prozesse**?
- ▶ Sind die **Ziele, der Projekt-Scope** genau definiert?
- ▶ Haben wir eine **Projekt-Organisation** aufgesetzt? Welchen **Umfang** sollte diese haben?
- ▶ Gibt es einen **Projektleiter**? Sind die **Verantwortlichen** definiert?
- ▶ Wollen wir **mehrere Anbieter** vergleichen?
- ▶ Gibt es Zugriffe auf die Altdaten (**Migration**)?
- ▶ Welchen **Standardisierungsgrad** erwarten wir?
- ▶ ....





# Strukturierte Projektvorgehensweise



## Projektvorbereitung

- ▶ Projektstruktur aufsetzen
- ▶ Team etablieren und mitnehmen



## Prozessanforderungen

- ▶ Relevante Prozesse aufnehmen, designen und dokumentieren
- ▶ Schwachstellen, Dateneingabepunkte, Schnittstellen und Entscheidungsregeln finden



## Ausschreibung

- ▶ Anbieter finden und auswählen
- ▶ Angebote vergleichen, Entscheidungsvorlagen erarbeiten



## Implementierung

- ▶ Umsetzungsstrategie und -plan erstellen; Implementieren der Lösung
- ▶ Software einführen, Altsystem abschalten, Dokumentation





# Erprobte Projektvorgehensweise in vier Phasen

## Phase 1: Projektvorbereitung

### Aktivitäten:

- ▶ Erstellung der **Projekt- und Zeitplanung**
- ▶ Festlegung der **Aufgabenpakete**
- ▶ **Formulierung der Projektziele** und des Projektumfangs
- ▶ Festlegung der **Projektverantwortlichen** und des Projektteams
- ▶ Interne Vorstellung des Projektes
- ▶ **Kick-Off-Meeting** mit allen Beteiligten in Form eines Initialisierungs-Workshops

### Ergebnis:

- ▶ Ein klar formulierter Projektauftrag liegt vor
- ▶ Die Vorgehensweise, Verantwortlichkeiten sowie die Zeitplanung sind abgestimmt

## Phase 2: Prozessanforderungen

### Aktivitäten:

- ▶ **Aufnahme und Definition der relevanten Prozesse**
- ▶ Entwicklung einer **Prozesslandkarte** mit BPMN (BDO Process Modeller) -> Überführung in Prozessbeschreibung
- ▶ **Soll-Prozesse** werden erarbeitet, die effizienter, effektiver und kundenorientierter sind (Redesign).
- ▶ **Stammdaten** sind definiert

### Ergebnis:

- ▶ Prozesslandschaft ist definiert
- ▶ Soll-Prozesse sind definiert

- ▶ Entwicklung von **Optimierungsempfehlungen**
- ▶ Aufzeigen von **Schwachstellen**
- ▶ Festlegung der **wesentlichen fachlichen Anforderungen** an die neue Lösung
- ▶ **Best Practice-Prozesse**
- ▶ Ausführliche, **neutrale Beschreibung** der Prozesse in Form eines Lastenhefts

- ▶ BPMN ist abgestimmt und darstellbar
- ▶ Weitere Potenziale für Effizienzsteigerung ermittelt
- ▶ Ausformuliertes Lastenheft liegt vor

## Projektmanagement



# Erprobte Projektvorgehensweise in vier Phasen

## Phase 3: Ausschreibung

### Aktivitäten:

- ▶ Mögliche **Systeme und Anbieter** am Markt auswählen
- ▶ **Lastenheft versenden** und **Rückfragen** klären
- ▶ Definition weiterer **Rahmenbedingungen** (Infrastruktur, Zeitschiene, Schulung, Unterstützungsleistungen, etc.)
- ▶ **Beauty-Contest** wird durchgeführt
- ▶ **Angebote vergleich**
- ▶ **Dienstleister und Lösung wird ausgewählt**
- ▶ **Kosteneinschätzung** wird erarbeitet

### Ergebnis:

- ▶ Anbieter angesprochen und ausgewählt
- ▶ Kosteneinschätzung liegt vor
- ▶ Entscheidungsvorlage für die neue Software liegt vor

## Phase 4: Implementierung

### Aktivitäten:

- ▶ **Feinkonzeption**
- ▶ **Dienstleistersteuerung**
- ▶ **Steuerung des internen Projektteams**
- ▶ **Kommunikation**
- ▶ Migrations- und Testkonzept erstellen
- ▶ **Abgleich Soll-Prozesse mit Umsetzungskonzept**. Scope Definition beachten
- ▶ **Change-Requests** werden bearbeitet
- ▶ Projektfortschritt überwachen (Budget, Zeit und Qualität)

### Ergebnis:

- ▶ Software ist eingeführt
- ▶ Migration durchgeführt
- ▶ Prozesse im System abgebildet

## Projektmanagement



# Methodik zu Phase 1 und 2



## Der zentralste Punkt zur Auswahl einer SW...

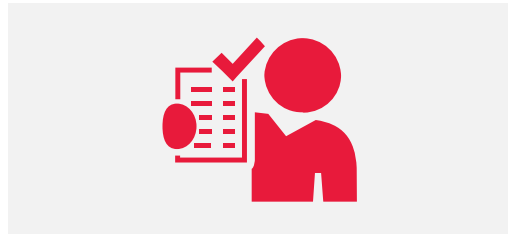


Nur eine detaillierte Prozessaufnahme und Beschreibung sichert die Investition & Zukunftsfähigkeit des Projekts und hilft den passenden Anbieter zu finden!





# Von der Aufnahme zum Lastenheft



Workshops  
Prozessaufnahme



BPMN Modelle &  
Dokumentation



Prozesslandkarte

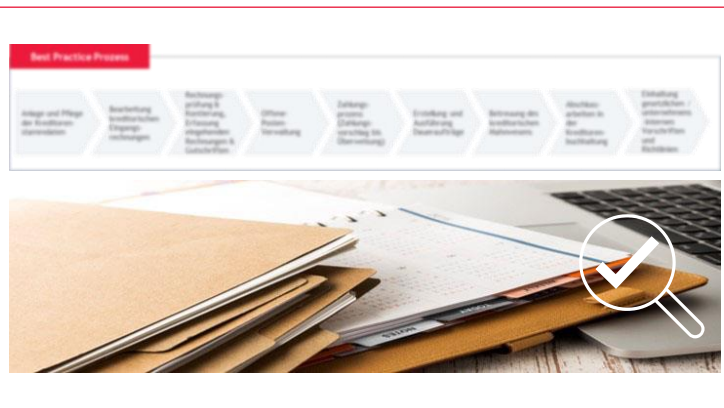


Lastenheft

# Strukturiertes Vorgehen in Workshops

## Vorbereitung und BDO-Input

- ▶ „**Best Practice**“ & Standardprozesse aus Unternehmen
- ▶ Sichten von bestehenden (Prozess-) **Dokumentationen**
- ▶ Vorbereitungsmaterialien für einzelne Interviews / Workshops



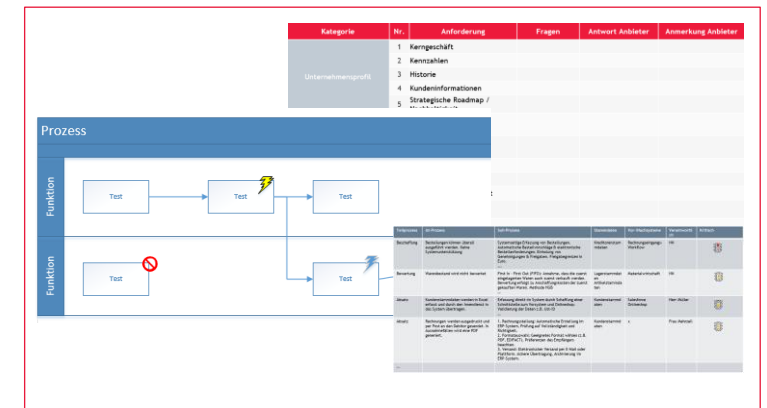
## Workshop-Aktivitäten

- ▶ Identifikation des **Status Quo (Ist-Prozess)** inkl. eingesetzter IT-Software
- ▶ Erarbeitung der **Soll-Prozesse**
- ▶ Bestimmung der **Optimierungs- und Standardisierungspotenziale**
- ▶ Ausarbeitung der **notwendigen Aktivitäten** zur Erfüllung der zukünftigen Anforderungen



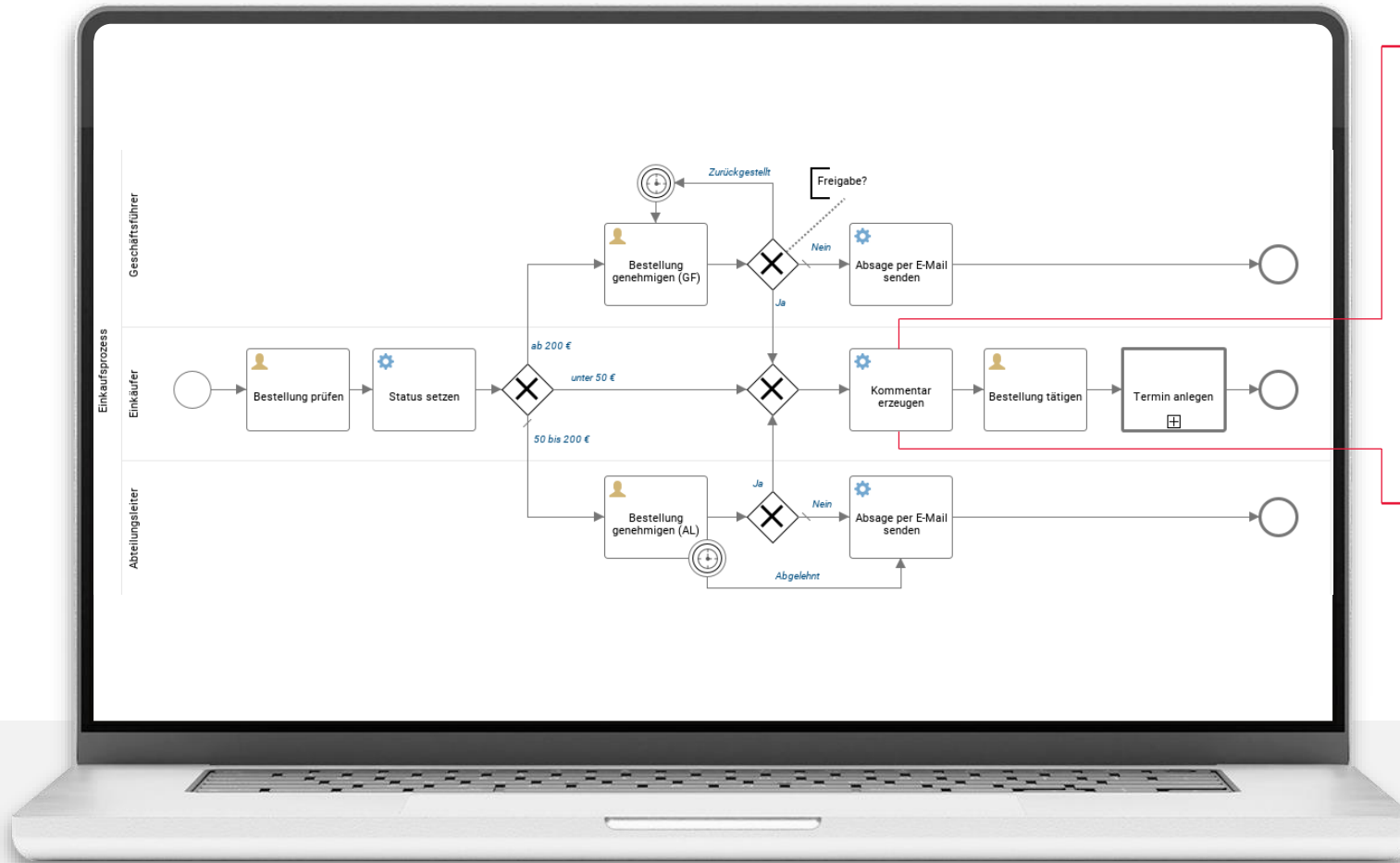
## Nachbereitung

- ▶ Dokumentation der Prozesse und Anforderungen
- ▶ Übertragung der Ergebnisse aus den Workshops in die **Dokumentation**
- ▶ Erarbeitung eines **Anforderungskatalogs/Lastenheft**





# Beispiel: BPMN Diagramm & Dokumentation

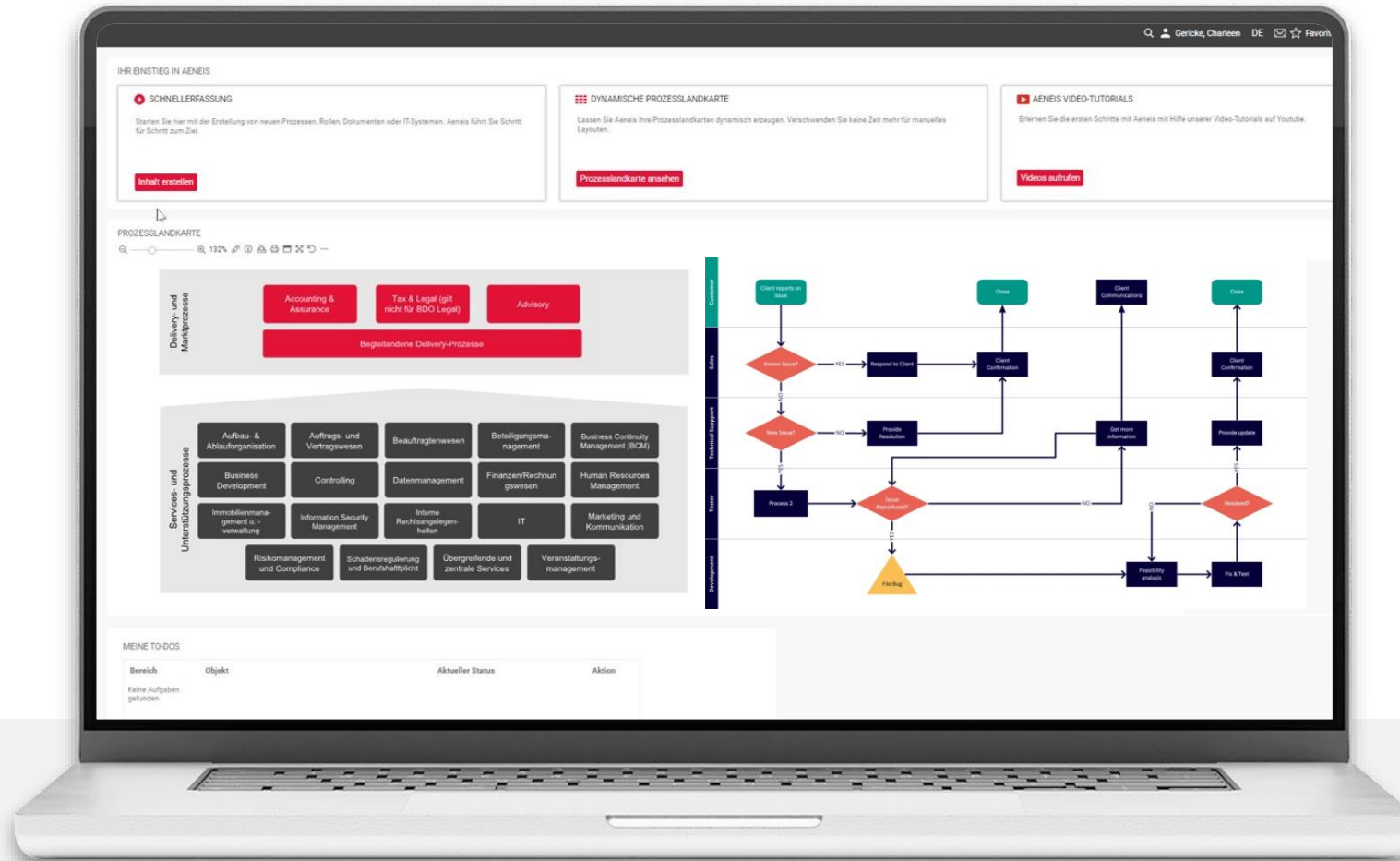


**PROZESS-ÜBERSICHT „AUFTRAGSABWICKLUNG“ (01.500.) FB VERTRIEB - TEAM 1**

Manuelle Auftragsfassung (01.500.100)	Erfassung von Kundenaufträgen bei Berücksichtigung von vorgangsspezifischen Auftragsdaten, Konditionen, Versandkosten, spezifischen Zusatztexten und individueller Sonderetikettierung.	Prozess Verantwort.	Prozess Beteiligte	Info an:
Sonderfälle bei manueller Auftragsfassung (01.500.200)	Beachtung von Konsignationslägern.			
EDI Elektronische Auftragsübermittlung (01.500.300)	Datenübernahme von EDI nach ERP (V5)			
B2B, VDA, (01.500.400)	Beschreibung der Unterschiede bei der EDI-Handhabung zwischen den Standorten sowie zwischen Sie			
Auftragsprüfung Sonderfälle (01.500.500 + 600)	Gründe für die Auftragsprüfung von Sonderfällen sind mögliche, gewünschte Sonderetikettierungen, die Einhaltung von Lieferterminen, die Zusammenfassung von Export-Lieferungen sowie der Prüfung von Akkreditiven und Vorauszahlungen im Export.			
Auftragsbestätigung (01.500.700 + 800)	Vorbereitung und Versand der Terminbestätigungen des Liefertermins.			
Auftragsverfolgung (01.500.900 + 1000)	Überwachung von Rückstandslisten, Bauplänen und Produktionsterminen.			

# BDO Process Modeller

Tool zur BPMN-Prozessmodellierung





# Überführung in eine Prozesslandkarte

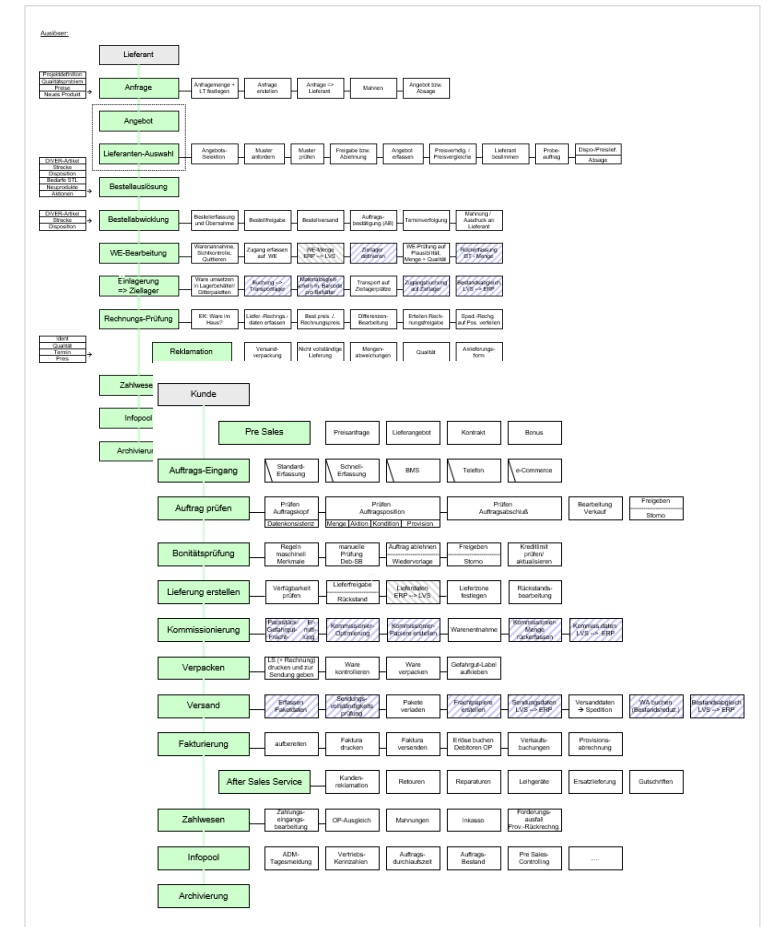
Eine **Prozesslandkarte** ist eine **grafische Darstellung der Geschäftsprozesse** eines Unternehmens. Sie zeigt die Prozesse in einer hierarchischen Struktur und verdeutlicht die Beziehungen und Schnittstellen zwischen den Prozessen.

## Elemente:

- ▶ **Prozesse:** Die einzelnen Schritte, die zur Erbringung einer Leistung oder eines Produkts erforderlich sind
- ▶ **Prozesshierarchie:** Die Einteilung der Prozesse in verschiedene Ebenen, z. B. Kernprozesse, Managementprozesse und Unterstützungsprozesse.
- ▶ **Schnittstellen:** Die Punkte, an denen verschiedene Prozesse miteinander interagieren.
- ▶ **Verantwortlichkeiten:** Die Personen oder Abteilungen, die für die einzelnen Prozesse verantwortlich

## Vorteile:

- ▶ Visualisierung der Prozesslandschaft
- ▶ Identifizierung von Optimierungspotenzialen
- ▶ Kommunikation und Zusammenarbeit werden sichtbar
- ▶ Dokumentation der Prozesse



# Ergebnis: Lastenheft

## Überführung der Ergebnisse der Workshops, Prozesslandkarte in ein Lastenheft

Ein **Lastenheft** beschreibt die **Gesamtheit der Anforderungen des Auftraggebers** an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers. Es ist ein wichtiges Dokument im Projektmanagement, das dazu dient, die Ziele und Anforderungen eines Projekts klar zu definieren und Missverständnisse zu vermeiden. Das Lastenheft wird in der Regel vom Auftraggeber erstellt. Es ist wichtig, dass das Lastenheft klar, präzise und vollständig ist. Um dies sicherzustellen, sollte der Auftraggeber die Anforderungen an das Projekt genau definieren und die Zusammenarbeit mit dem Auftragnehmer pflegen.

### Inhalt:

- ▶ **Projektrahmen:** Allgemeine Informationen zum Projekt, z. B. Projektziele, Projektauftraggeber, Projektbeteiligte etc.
- ▶ **Anforderung:** Detaillierte Beschreibung der Anforderungen **und Prozesse** an die zu erbringenden Leistungen, z. B. Funktionen, Schnittstellen, Leistungsmerkmale etc.
- ▶ **Rahmenbedingungen:** Definition der Rahmenbedingungen, die für die Realisierung des Projekts gelten, z. B. Budget, Zeitplan, Termine etc.



# Details zu Phase 3 Ausschreibung





# Strukturierte ERP-Auswahl sichert Investition

## Abstimmungen

- ▶ Anbieter und mögliche Software-Lösungen werden ausgewählt
- ▶ Zur strukturierten Auswahl erstellen wir zusätzlich einen RFP-Anforderungskatalog, der alle wesentlichen Anforderungen nach Kategorien enthält
- ▶ Es werden i.d.R. 5-8 potenzielle Anbieter angeschrieben
- ▶ Lastenheft wird an die Anbieter versendet
- ▶ Sehr früh erfolgen bereits Terminabstimmungen mit den möglichen Anbietern
- ▶ Abstimmungen zu Rückfragen erfolgen direkt mit BDO

## Bewertung

- ▶ Kunde und BDO legt Bewertungs- und Gewichtungskriterien festlegen
- ▶ Die Bewertung erfolgt anhand der Gewichtungskriterien
- ▶ BDO moderiert Bieterpräsentationen (2-4)
- ▶ Optional kann der Verhandlungsprozess unterstützt werden

## Umsetzung

- ▶ Auf Basis der Anbieterentscheidung wird die weitere Umsetzungsplanung erstellt
- ▶ Die Umsetzungsintensität wird durch entschieden und hängt von der Leistungsfähigkeit und Verfügbarkeit der eigenen Organisation ab

Kriterium	Gewichtung	Szenario 1		Szenario 2		Szenario 3		Szenario 4		Szenario 5	
		Bewertung	Gewicht	Bewertung	Gewicht	Bewertung	Gewicht	Bewertung	Gewicht	Bewertung	Gewicht
Umfeld / Integration in die ERP	20%	1	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	2	0,40
Umfeld / Integration in die ERP	20%	1	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	2	0,40
Umfeld / Integration in die ERP	20%	1	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	2	0,40
Umfeld / Integration in die ERP	20%	1	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	2	0,40
Umfeld / Integration in die ERP	20%	1	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	2	0,40
<b>Summe</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>1,00</b>	<b>9</b>	<b>1,80</b>	<b>7</b>	<b>1,40</b>	<b>9</b>	<b>1,80</b>	<b>7</b>	<b>1,40</b>
<b>Rang</b>		<b>6</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>4</b>	

Projekt	Tätigkeit	Name	PLANUNG			RF			B-W	B-W		
			Monatsanzahl (Stundenzahl)	Kosten	Personeinheiten	Monatsanzahl (Stundenzahl)	Kosten	Personeinheiten				
Erstellung Software	Projektanfrage	Proseper/Jul	50	2,0	100	50	100	1,0	75	100	-25	
	Projektanfrage	Proseper/Jul	50	2,0	100	50	100	1,0	75	100	-25	
	Projektanfrage	Proseper/Jul	50	2,0	100	50	100	1,0	75	100	-25	
	Projektanfrage	Proseper/Jul	50	2,0	100	50	100	1,0	75	100	-25	
	Projektanfrage	Proseper/Jul	50	2,0	100	50	100	1,0	75	100	-25	
	Projektanfrage	Proseper/Jul	50	2,0	100	50	100	1,0	75	100	-25	
Steuerberater	Steuerberatung	Beierling/A	75	30,0	2,250	200	2,250	18,0	2,000	400	2,140	-250
	Steuerberatung	Beierling/A	75	30,0	2,250	200	2,250	18,0	2,000	400	2,140	-250
	Steuerberatung	Beierling/A	75	30,0	2,250	200	2,250	18,0	2,000	400	2,140	-250
	Steuerberatung	Beierling/A	75	30,0	2,250	200	2,250	18,0	2,000	400	2,140	-250
	Steuerberatung	Beierling/A	75	30,0	2,250	200	2,250	18,0	2,000	400	2,140	-250
	Steuerberatung	Beierling/A	75	30,0	2,250	200	2,250	18,0	2,000	400	2,140	-250

# Details zu Phase 4 Implementierung

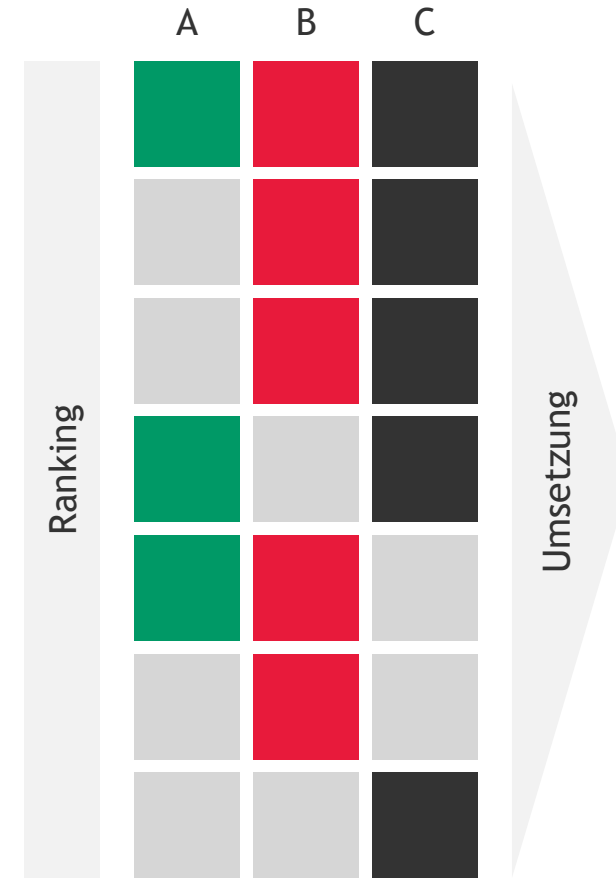




# Scope der Implementierung definieren und festlegen



Prozessum-  
setzung  
priorisieren



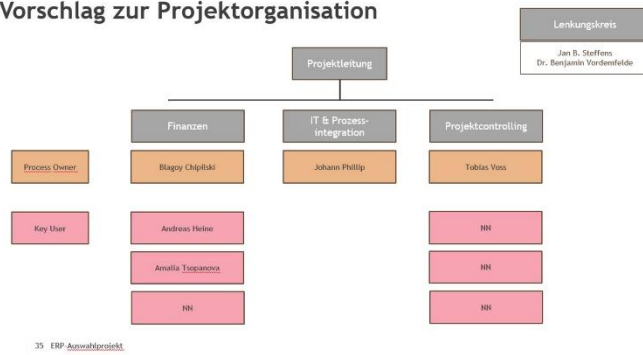
# Umsetzung

## Aspekte zum Projektmanagement

### Projektstruktur aufsetzen & betreiben

- ▶ Projektstruktur aufsetzen & betreiben
- ▶ Projektplan & -organigramm
- ▶ Projektbeschreibung & -ziele festlegen
- ▶ Budget festlegen
- ▶ Risiken definieren
- ▶ Methodiken abstimmen mit Dienstleister
- ▶ Verantwortlichkeiten festlegen
- ▶ Projektteam etablieren

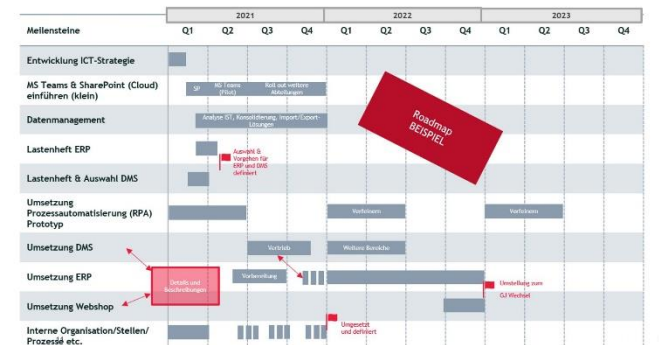
Vorschlag zur Projektorganisation



### Zeitplanung

- ▶ Planung der wesentlichen Meilensteine und Zielpunkte
- ▶ Planung von Abwesenheiten
- ▶ Peak-Zeiten definieren
- ▶ Abstimmung mit Dienstleister
- ▶ Jour Fixe terminieren (Team, PL, LK,...)

Roadmap Digitalisierung



# Umsetzung

## Weitere Elemente

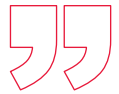
- ▶ **Steuern Sie den Dienstleister!**
- ▶ **Kommunizieren Sie effektiv:** Halten Sie alle Beteiligten während des gesamten Implementierungsprozesses auf dem Laufenden.
- ▶ **Schulung der Mitarbeiter:** Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter, die das System verwenden werden, in der Anwendung geschult werden.
- ▶ **Überwachen Sie den Fortschritt:** Überwachen Sie den Fortschritt der Implementierung und nehmen Sie bei Bedarf Anpassungen vor.
- ▶ **Seien Sie flexibel:** Es ist wichtig, flexibel zu sein und sich an unerwartete Herausforderungen anpassen zu können.
- ▶ **Risikomanagement:** Identifizieren Sie potenzielle Risiken und entwickeln Sie Pläne zur Risikominimierung.
- ▶ **Änderungsmanagement:** Stellen Sie sicher, dass alle Änderungen am System dokumentiert und genehmigt werden.





# Change Request-Verfahren

Forderung nach Abweichung



Streng formuliert ist ein Change Request-Verfahren ein Change-Verhinderungs-Verfahren



# Change Request-Verfahren

## Vorgaben für einen Change Request Prozess im Unternehmen



Klar definierte Rollen (sowohl statisch als auch dynamisch) zur eindeutigen Zuordnung von Verantwortlichkeiten



Ausführliche Dokumentation für eine Kommunikationsgrundlage und Nachverfolgbarkeit von Änderungen



Festlegung von Klassifizierung und Priorisierung, damit eine einheitliche Bewertung von Change Requests möglich ist



Notfall-Changes einplanen, damit besonders schwerwiegende Änderungsanträge sofort umgesetzt werden können



Zur Evaluation des CR-Prozesses passende KPI's entwickeln (Aufnahmedauer, Priorisierungsdauer, Umsetzungsdauer...)

# Wichtig: Abschaltung des Altsystems



**Nicht vergessen!** Prüfen Sie die Auswirkungen und Themen im Zusammenhang mit der Abschaltung vom Altsystem.

- ▶ GoBD
- ▶ Finanzverwaltung
- ▶ Rechtliche Rahmenbedingungen
- ▶ Archivierungszeitraum 10 Jahre
- ▶ Wiederherstellungsszenarien „Wie sichert man den Zugriff in 9 Jahren?“
- ▶ ...





Fragen?



# Zusammenfassung / Handlungsempfehlungen

- ▶ **Klare Ziele und Anforderungen** definieren
- ▶ **Prozesse sauber erfassen und dokumentieren**
- ▶ Einen **realistischen Zeit- und Budgetplan** erstellen
- ▶ Eine effektive **Kommunikationsstrategie** entwickeln
- ▶ Alle **Stakeholder einbeziehen**
- ▶ Ein bewährtes **Projektmanagement-Framework** verwenden
- ▶ Die **richtige Software auswählen**
- ▶ Ein erfahrenes **Implementierungsteam** zusammenstellen
- ▶ Den **Projektfortschritt regelmäßig überwachen** und Anpassungen vornehmen, wenn dies erforderlich ist
- ▶ **Migration**: frühzeitige Strategie zur Altdatenübernahme entwickeln
- ▶ ...



# Ihr Mehrwert



Identifikation Ihrer  
Prozessbesonderheiten und  
Schwachstellen



Erstellung von Lastenheften und  
Prozessdesign



Ideen und Prozesse werden  
standardisiert aufgenommen,  
bewertet und priorisiert



Übernahme der Abstimmungen  
mit den Dienstleistern /  
Anbietern



Nachhaltige Umsetzung mit  
modernen Tools und nach  
moderner Projektmethodik



Unterstützung der  
Projektleitung



Verlässliche Unterstützung,  
schnelle Antworten auf Ihre  
Fragen



Ein starkes Team mit breiter  
Expertise auf Ihrer Seite



# Ihr Referent



Sven Röttger

Partner

Advisory Services

IT & Performance Advisory

Düsseldorf

Telefon: +49 211 1371-108

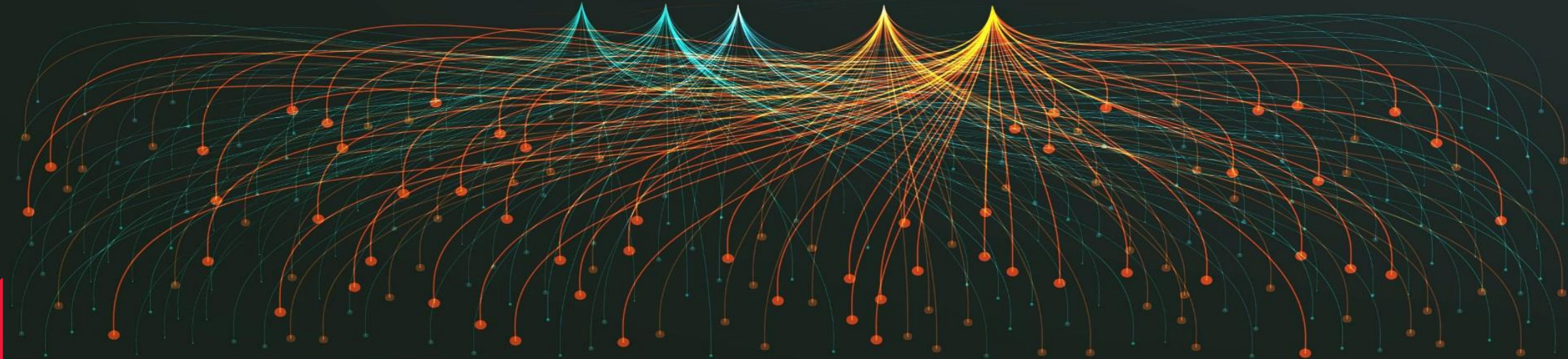
[sven.roettger@bdo.de](mailto:sven.roettger@bdo.de)

Beratungsschwerpunkte:

- ▶ Software-Auswahl
- ▶ Projektmanagement
- ▶ Automatisierung
- ▶ Data & Analytics
- ▶ Digitalisierung
- ▶ IT Transformation und Migration



**VIELEN DANK!**



BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts, ist Mitglied von BDO International Limited, einer britischen Gesellschaft mit beschränkter Nachschusspflicht, und gehört zum internationalen BDO Netzwerk voneinander unabhängiger Mitgliedsfirmen.  
BDO ist der Markenname für das BDO Netzwerk und für jede der BDO Mitgliedsfirmen. © BDO

