

Strategien für die Digitalisierung in ERP-Projekten

René Schüller

ERP-Projekte und Projekte zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen stehen in vielen Unternehmen nebeneinander auf der Agenda. Die Ziele der Projekte liegen nicht weit auseinander, in der Methodik unterscheiden sie sich jedoch deutlich. Eine Kombination von beiden kann Synergieeffekte bringen, die ERP-Implementierung vereinfachen und die Umsetzung der digitalen Strategie beschleunigen.



Dipl.-Wirtsch.-Ing. René Schüller MBA ist Geschäftsführer der IPML Institut für Produktionssteuerung, Materialwirtschaft und Logistik GmbH.

Die Erwartungen an Digitalisierung und Industrie 4.0 in Unternehmen sind hoch: Effizienzsteigerung der Supply Chain, der Auftragsabwicklung, der Maschinenvernetzung und des gesamten Shopfloor Managements [1]. Entsprechend ambitioniert werden Projekte begonnen. Das Projektteam kann mit hohen Freiheitsgraden zwischen Tools und Technologien wählen und setzt in der Regel agile Methoden ein, um schnell erste Ergebnisse zu liefern. Mit den Schlagworten digitaler Wandel und Disruption lassen sich etablierte Standards durch neue ersetzen, moderne Technologien wie Cloud Angebote oder IoT-Connectoren werden selbstverständlich eingesetzt. Anwendungen mit maschinen- und werkstücknaher Hardware entstehen erfolgreich [2].

Was bedeutet Digitalisierung?

Digitalisierung im aktuellen Sprachgebrauch bezieht sich weniger auf technische Prozesse, bei denen Infor-

In diesem Beitrag lesen Sie:

- was Digitalisierungsprojekte auszeichnet,
- welche Merkmale Projekte zur Digitalisierung haben,
- wie ein ERP-Projekt in die digitale Strategie eingebunden werden kann.

mationen digital erfasst werden, sondern auf die konsequente Nutzung von Technologien und Tools, die die Zusammenarbeit im Unternehmen und mit Kunden und Lieferanten vereinfachen. So ist es ein Kernelement einer jeden digitalen Strategie, Informationen zu erhalten (IoT), aufzubereiten (Big Data) und allen Prozessbeteiligten nutzbar zu machen. Digitalisierung betreiben heißt, das Tempo, das die aktuelle Entwicklung vorgibt, mitzugehen und in der Organisation die Bereitschaft zu entwickeln, Chancen konsequent zu nutzen.

Wo stehen ERP-Projekte?

ERP-Systeme sind die betriebswirtschaftliche Steuerungssoftware in Unternehmen. Die ERP-Strategie wird regelmäßig geprüft, nicht mehr leistungsfähige Systeme werden ersetzt oder ein bestehendes System (meist im Zuge eines größeren Updates) wird grundlegend verbessert. Trotzdem wirken ERP-Projekte wenig innovativ und werden in der Regel nach wie vor mit herkömmlichen Projektmanagementmethoden betrieben. Eine Untersuchung von IDC zeigt, dass Unternehmen zwar digitale Transformation betreiben, aber nicht den Reifegrad besitzen, dies in allen Aktivitäten zu koordinieren [3]. So bleiben zum einen moderne agile Projektmanagementmethoden in ERP-Projekten au-

ßen vor. Zum anderen fehlt die Integration des ERP-Projektes in die digitale Strategie. Anforderungen, die sich aus Sicht der Prozessdigitalisierung ergeben, bleiben unberücksichtigt.

ERP-Projekte digitalisieren

Ein ERP-Projekt kann die Umsetzung einer digitalen Strategie unterstützen, wenn das Projekt in die gesamte digitale Strategie eingebunden und Teil dieser wird (Bild 1). Das Lastenheft wird durch eine digitale Strategie und einen digitalen Fahrplan ergänzt. Aus der ERP-Anbietersuche wird eine Partnersuche, bei der auch heterogene Modelle zugelassen sind. Bei der Implementierung kommen agile Methoden zum Einsatz. Das Team um Projektleiter und Key-User wird angereichert durch digitale Enabler. Das sind Mitarbeiter, die in einem bestimmten Kontext über digitale Kompetenzen verfügen. Als eine der wesentlichen Komponenten wird bei der Prozessoptimierung die Kundensicht eingenommen und die Prozessdurchführung für Kunden und Lieferanten vereinfacht.

Kundensicht statt Prozesssicht

Die Zielstellung in ERP-Projekten lautet, Geschäftsprozesse zu optimieren und effizient in der betriebswirt-

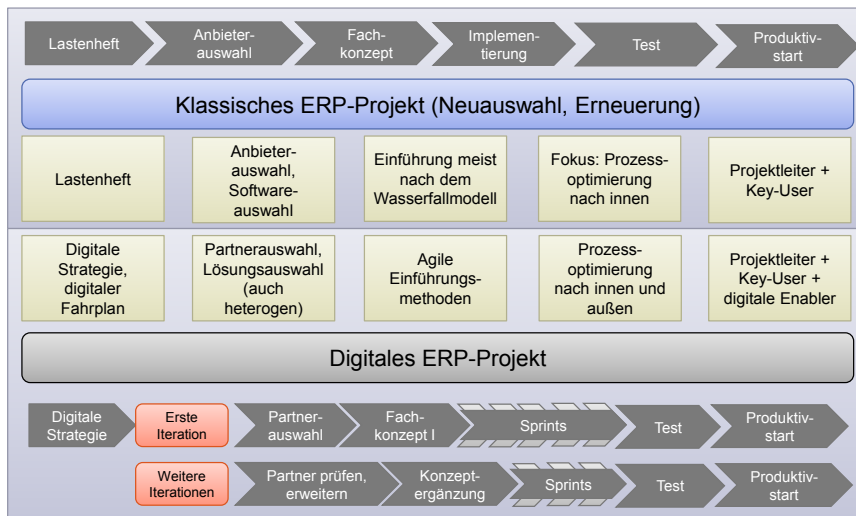


Bild 1: Klassisches ERP-Projekt vs. digitales ERP-Projekt.

schaftlichen Suite abzubilden. Oftmals fehlt das Verständnis, wie ein Kunde an den Prozess angebunden ist. Genau an dieser Stelle setzen Digitalisierungsprojekte an: Kunden soll die Möglichkeit geboten werden, ihre eigenen Prozesse effizienter zu gestalten. Ein gutes Beispiel sind schon lange verfügbare EDI-Schnittstellen, z. B. in der Automobilindustrie. In üblichen mittelständischen ERP-Projekten wird es hingegenommen, dass Kunden per EDI angebunden werden wollen und eine Schnittstelle als notwendige Anforderung betrachten. In Digitalisierungsprojekten steht die Frage: Was können wir noch mehr tun?

Digitale Attraktivität

Digitalisierung erfordert Partner, die digitale Leistungen anbieten, die ein digitaler Prozess nutzen kann. Soll im Zuge eines digitalen Dispositionsprozesses automatisiert geprüft werden, welche Komponenten beim Lieferanten sofort verfügbar sind, muss diese Information automatisiert abrufbar sein. Auch wenn der Prozess noch manuelle Schritte enthält, ist es attraktiv, wenn ein digitales Tool zum Abruf der Informationen zur Verfügung steht. Digitale Attraktivität entsteht, wenn Prozesse in Richtung Kunde und Lieferant digitale Schnittstellen haben.

Agile Methoden

Komplexe Lösungen entstehen nicht in einem Schritt. Viele ERP-Projekte werden nach dem Wasserfallmodell durchgeführt, bei dem zunächst alle Anforderungen beschrieben werden und dann die Umsetzungsphase begonnen wird. Nachträgliche Änderungen führen zu Change Requests und werden vermieden. In agilen Methoden werden nacheinander für konkrete Anwendungsfälle (User-Stories) Lösungen geschaffen. In Digitalisierungsprojekten sind agile Methoden etabliert. Zu Beginn steht eine Lösung, die dann in weiteren Iterationen erweitert wird.

Strategisches Vorgehen

Digitalisierung setzt ein strategisches langfristiges Vorgehen voraus. Die Umsetzung einer digitalen Strategie erfolgt in vielen kleinen Schritten und damit anders als die Einführung oder Erneuerung einer ERP-Suite. In einer ersten Iteration werden Basistechnologien implementiert. Ist eine ERP-Neuauswahl geplant, kann dies die Einführung der neuen Lösung beinhalten. In weiteren Iterationen werden Prozesse sukzessive digitalisiert. Damit wird eine zu hohe Projektkomplexität vermieden. Die digitale Stra-

ategie sichert ab, dass die Einzeliterationen der definierten Zielstellung folgen.

Fazit

Durch eine an Digitalisierungsprojekte angepasste Projektdurchführung kann das ERP-Projekt ein wesentlicher Pfeiler bei der Digitalisierung werden. Dies setzt voraus, sich modernen Projektmanagementmethoden zu stellen und auch bei ERP-Projekten eine disruptive Komponente zuzulassen. Gleichzeitig stellen agile Methoden eine Antwort auf die zunehmende Komplexität in ERP-Projekten dar. Als Ergebnis steht ein Gesamtprojekt, welches eine konsequente digitale Transformation ermöglicht.

Literatur:

- [1] Bauer, W., Herkommer O., Schlund S.: Die Digitalisierung der Wertschöpfung kommt in deutschen Unternehmen an, ZWF 01-02/2015, Seite 68-73.
- [2] Knafla, F.: Zukunftsprojekt Industrie 4.0, IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management, Heft 1 März 2015, Seite 48-52.
- [3] Thorenz L., Zacher, M.: Digitale Transformation in Deutschland 2015, IDC White Paper, Februar 2016.

Schlüsselwörter

Digitalisierung, digitale Attraktivität, Prozessoptimierung, ERP-Einführung

Strategies for digitalized ERP-projects

Integration of enterprise resource planning projects and digitalization projects is a way to lead a company to a successful digital transformation. This article describes how both projects can be combined in a digital strategy.

Keywords:

digitization, digital attractiveness, process optimization

Kontakt:

IPML Institut für Produktionssteuerung,
Materialwirtschaft und Logistik GmbH
Mendelejewstraße 1
09117 Chemnitz
Web: www.ipml.de