

Tipps zur Konsolidierung der ERP-Landschaft

Aufgrund von dezentraler technischer Selbständigkeiten, vergangener IT-Strategien oder Fusionen sind in den Unternehmen in der Vergangenheit häufig ERP-Strukturen mit Lösungen beispielsweise verschiedener Hersteller entstanden. Diese heterogenen Software-Verhältnisse stehen meist den Zielen zur Effizienzsteigerung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in der IT im Weg, weshalb immer mehr Firmen Konsolidierungsstrategien im Bereich der betriebswirtschaftlichen Anwendungen ins Auge fassen. Actinium Consulting hat hierfür abgeleitet aus zahlreichen Beratungserfahrungen konzeptionelle Tipps entwickelt:

- **Mit Wirkungsanalysen der unterschiedlichen ERP-Systeme beginnen:** Jede Software hat ihr eigenes Leistungsprofil, das sich nicht über allgemeine Bewertungen ermitteln lässt. Nicht selten erfolgt die Bearbeitung der Betriebsaufträge mit ebenso vielen Medienbrüchen und Liegezeiten, Doppelarbeiten, unvollständiger Information und Fehleranfälligkeit wie in der Ausgangssituation vor der Einführung des ERP-Systems.
- **Klare Konsolidierungskriterien entwickeln:** Eine Verschlinkung der Software-Infrastruktur kann nur Erfolg haben, wenn sie einer pragmatische Zielvorstellung folgt. Dazu gehört insbesondere auch die Klärung, nach welchen Kriterien die Applikationen auszuwählen sind, auf die zukünftig verzichtet werden soll. Eine praktikable Hilfestellung bietet dafür eine Matrix, in der Parameter wie beispielsweise die jeweilige Nutzenqualität, Betriebs- und Supportkosten, der Modernitätsgrad und die Bedingungen der Weiterentwicklung, die Integrationsfähigkeit usw. enthalten sind.
- **Einen höheren Standardisierungsgrad zum Kernziel machen:** Die dezentrale Selbständigkeit hat in der Vergangenheit vielfach dazu geführt, dass in den verschiedenen Lokationen von Unternehmen eine jeweils verschiedene

Softwarepolitik verfolgt wurde. Auch der Best-of-breed-Ansatz hat vielfach zu einer sehr heterogenen Software-Landschaft beigetragen. Doch so verlockend dieser Ansatz auch ist, so aufwändig ist er bei der Administration und Fortentwicklung der von zahlreichen Herstellerprodukten geprägten Software-Landschaft. Die für den praktischen Nutzen häufig nur geringfügigen funktionalen Unterschiede rechtfertigen es aus wirtschaftlicher Sicht im Regelfall nicht, eine zu ausgedehnte Koexistenz an ERP-Softwareprodukten in Betrieb zu halten. Deshalb sollte zu den zentralen Zielen einer Konsolidierung immer auch eine stärkere Standardisierung zählen.

- **Vorsicht vor einem Projektstart ohne ausreichendes Repository:** Eine Veränderung der Software-Konsolidierung ist keine statische Angelegenheit, sondern begleitet ein Unternehmen fortlaufend. Dies verlangt ein Repository mit Darstellung der gesamten Software einschließlich ihrer Release- und Implementierungsspezifika sowie gegenseitigen Abhängigkeiten. Im Rahmen einer Konsolidierungsstrategie wird diese Notwendigkeit umso größer, wenn die Übersicht nicht verloren gehen soll. Denn für eine strukturierte Vorgehensweise müssen die gesamten Informationen jederzeit an zentraler Stelle zur Verfügung stehen, außerdem bedarf es einer kontinuierlichen und differenzierten Datenpflege. Sofern noch nicht vorhanden, muss deshalb zu Beginn des Projekts ein Repository aufgebaut werden, Excel-Listen können einem solchen Anspruch im Regelfall jedoch nicht gerecht werden.
- **Software-orientierte Prozessanalyse durchführen:** Ein Repository mit Ermittlung der Ist-Situation der Software-Infrastruktur allein reicht meist nicht, um in einem Projekt die Komplexität zu reduzieren. Schließlich stehen diese Applikationen im Dienst von Geschäftsprozessen, weshalb auch zusätzlich ermittelt werden muss, welche Software welchen Business- und Produktionsprozess unterstützt. Erst die Analyse der Verknüpfungen von Anwendungen und Prozessen macht präzise Aussagen darüber, welche funktionalen Auswirkungen ein Verzicht auf bestimmte Applikationen für die betreffenden Business-Prozesse hat. Ebenso leitet sich daraus die konkrete Anforderung ab, nach Lösungsalternativen zu suchen, wenn im

Zuge der Konsolidierung einzelne Geschäftsprozesse keine ausreichende Softwareunterstützung mehr erlangen.

- **Den Konsolidierungsprozess intelligent strukturieren:** Jede Veränderung der ERP-Landschaft spüren die Benutzer und strapaziert deren Akzeptanz, allein schon deshalb sind überdimensionierte Schritte zu vermeiden. So sollte eine Roadmap mit ausreichender Differenzierungstiefe angelegt werden, die den Ablösungsprozess definierter Applikationen in seiner methodischen Vorgehensstruktur genau beschreibt und gleichzeitig die Kontinuität in der Unterstützung der Geschäftsprozesse gewährleistet. Hierbei stellt das Projektmanagement ein außerordentlich erfolgskritisches Element dar. Es muss sich aufgrund der komplexen Anforderungen durch eine hohe konzeptionelle Qualität und prozessfachliche Kompetenz charakterisieren.
- **Das Change-Management nicht vergessen:** Die mit einer ERP-Konsolidierung einher gehenden Veränderungen müssen insbesondere auch von den Mitarbeitern konstruktiv mitgetragen werden, die vorher in der Systemverantwortung für die abzulösenden Anwendungen standen. Dafür ist es nicht nur notwendig, eine kontinuierlich hohe Transparenz der Ziele und Projektmethodik zu schaffen, sondern deren Können und Erfahrungen aktiv einzubeziehen. Zum Change-Management gehört aber auch unbedingt, die zu erwartenden Widerstände aufgrund einer möglicherweise begrenzten Veränderungsbereitschaft als Projektrisiken zu ermitteln und dafür Lösungsszenarien zu entwickeln.