

---

## ERP goes agile

Jeder, der einmal bei einer ERP Implementierung dabei war, kennt das folgende Bild:

GoLive – es ist Montagmorgen. Der Umstieg ist erfolgt. Leider fehlt da und dort noch etwas. Punkte, die erst bei der täglichen Arbeit auffallen, fehlen und müssen „sofort“ umgesetzt werden. Um der Vielzahl der Themen Herr zu werden, wird ein Meeting mit der Projektleitung oder der Geschäftsleitung einberufen, in dem die fehlenden Funktionalitäten und die Probleme im Ablauf besprochen werden. Schnell müssen Lösungen gefunden werden. Daher werden die Punkte priorisiert, jeweils ein Verantwortlicher nominiert, ein Fertigstellungstermin festgelegt und ein Statusmeeting für Donnerstag vereinbart.

Diese Schritte wiederholen sich, bis das Unternehmen wieder rund läuft.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Die Vorgehensweise ist agil- jeder kennt und lebt sie, wenn es darum geht, in kurzen Abschnitten wichtige Dinge umzusetzen.

Genauso erfolgt eine agile Implementierung, es wird nur bereits zu Beginn des Projekts „agil“ gearbeitet. D.h. kurze Zeitabschnitte, Fertigstellung der wichtigen Themen zuerst, danach erneutes Priorisieren und gemeinsame Umsetzung der Punkte mit höchster Priorität.

Die Voraussetzungen dafür sind Vertrauen, das Ziel, gemeinsam das Beste für das Unternehmen des Kunden zu erreichen, und die Bereitschaft, Veränderungen Raum zu geben.

Was heißt das für die 3 Ecken eines jeden Projekts, „Time, Scope und Budget“?

Time und Budget werden zu Beginn des Projekts festgelegt. Der Scope ist innerhalb eines bestimmten Rahmens flexibel. Man spricht hier vom wertgetriebenen Ansatz. Dabei geht es darum, sich an die bestmögliche Lösung „heranzuarbeiten“ und nicht zu Beginn die Anforderungsspezifikation vermeintlich detailliert zu erstellen. Eine exakte Spezifikation zu Beginn eines komplexen Projekts zu erstellen, ist seriös gar nicht möglich.

Zu Beginn jedes ERP-Projekts sollten folgende Fragen stehen: „Warum soll ich ein ERP-System implementieren? Wo erwarte ich mir Verbesserungen?“ Modernen Managementmethoden folgend, muss jede Änderung innerhalb eines Unternehmens und am ERP System folgenden Bewertungen unterzogen werden „Ist die Änderung wertsteigernd, bringt sie mir einen Wettbewerbsvorteil?“ und ganz wesentlich „Welche Auswirkung hat es, wenn wir die Änderung nicht durchführen?“. Erst wenn das WARUM klar ist, geht es in den nächsten Schritten um das WAS und WIE.

Ständiges Hinterfragen und Konzentration auf das Wesentliche sind die Kennzeichen der agilen Welt. Egal ob KANBAN und oder SCRUM, es geht immer darum, das Gesamtoptimum für das Unternehmen zu erreichen, durch ein zyklisches Durchlaufen der Schritte des PDCA –Kreises (Plan Do Check Act). Viele Themen werden erst mit fortschreitendem Projekt sichtbar, andere erscheinen zu Beginn wesentlich und verlieren im Zuge des Projekts mit steigender Kenntnis des neuen Systems und neuer Abläufe ihre Bedeutung. Durch eine agile Methodik kann auf diese Effekte kurzfristig reagiert werden. Dient es dem Projektziel, wird dieser Punkt im folgenden Zyklus umgesetzt. Was in einem Zyklus umgesetzt wird, bestimmen der Kunde und wir gemeinsam.

Es zeigt sich, dass die agile Vorgehensweise alle Fachabteilungen viel stärker und vor allem laufend in das Projekt einbindet - und nicht nur zu Beginn, bei der Prozessanalyse, und zum Ende, bei der Schulung und dem Go Live.

Agile Projektmethodik bedeutet Risikominimierung, da Time und Budget fixiert werden. Auftragnehmer und Auftraggeber sind in dieser Welt keine Kontrahenten, der Kunde und wir sind stattdessen Partner mit einer gemeinsamen Vision.

