

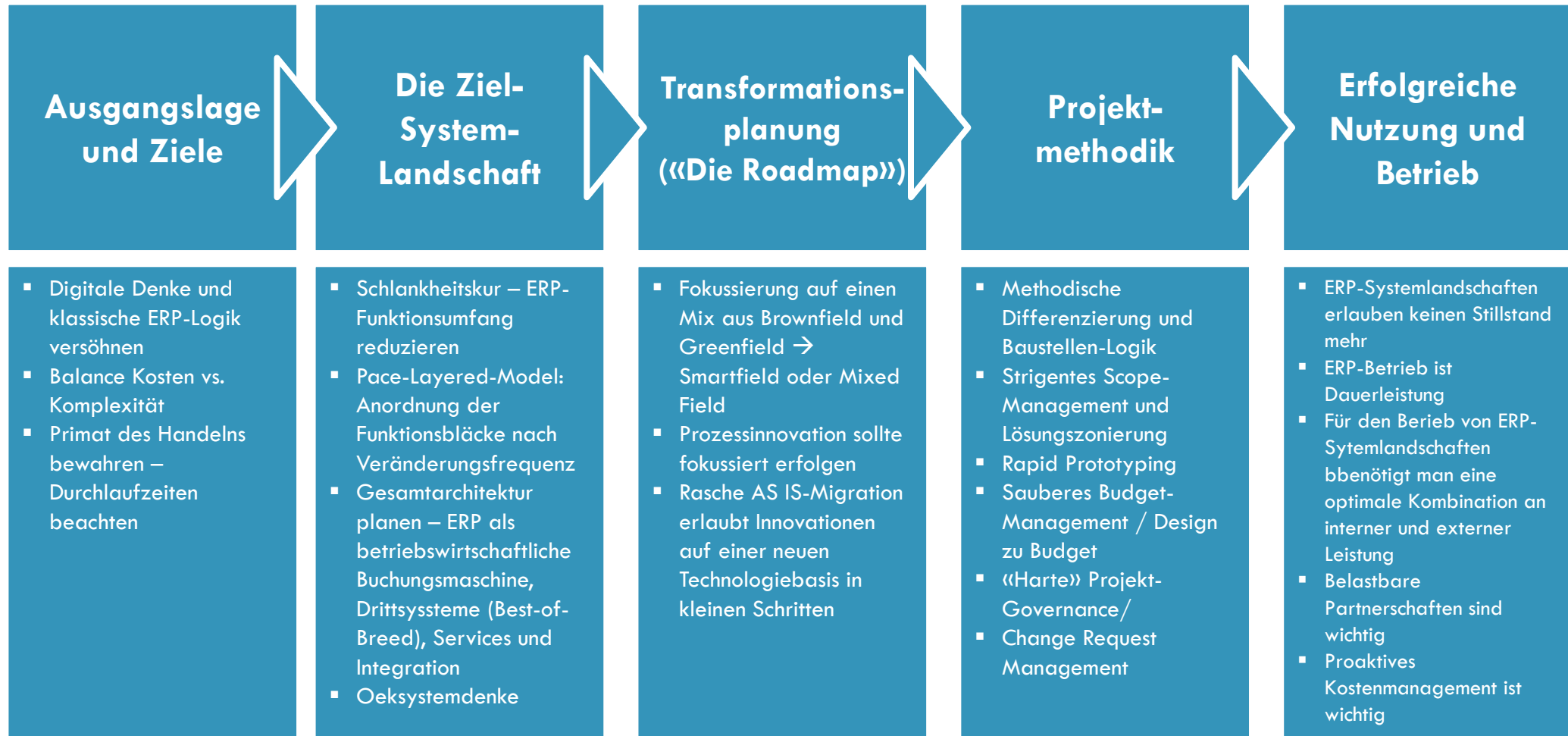


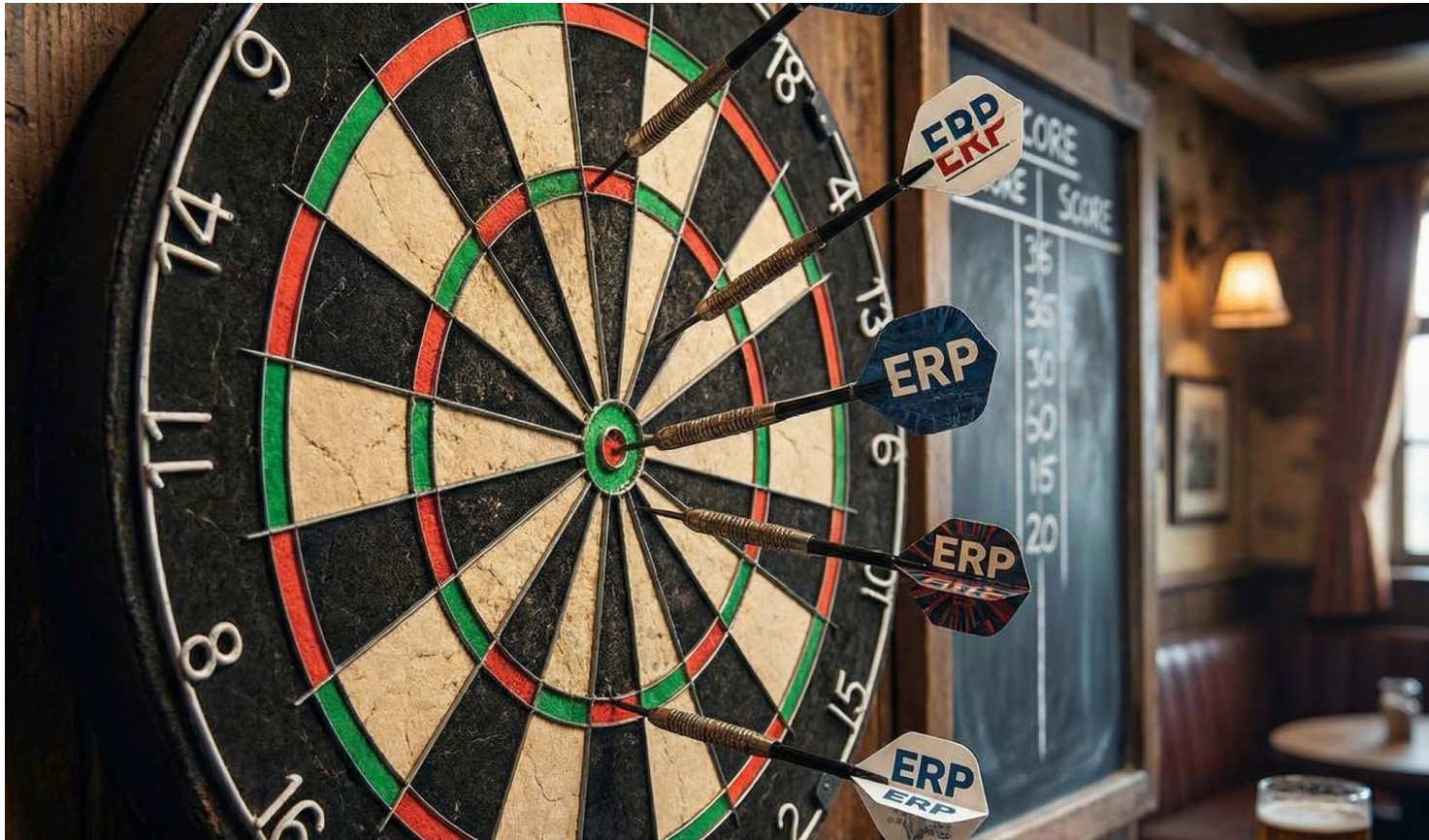
DIE ERP-ROADMAP — WIE MAN ERP-TRANSITIONEN BESSER ORGANISIERT

i2s Fachseminar
Zürich | 5. März 2025



INHALT





ZIEL: DIE ERP-ROADMAP

- Die Projektlaufzeiten werden immer länger. ERP-Planung braucht daher mehr Langfristigkeit.
- ERP-Planung wird kontinuierlich und rollierend.
- ERP-Planung unterliegt immer mehr übergeordneten Zielen.
- Der klassische Auslöser ist nicht mehr ein externer Trigger (z.B. System wird abgekündigt) oder ein Ad-Hoc-Bedarf (z.B. Firmenkauf) sondern der langfristige Abgleich von technologischer Innovation am Markt, organisatorischer Transformation und Umsetzung im eigenen Unternehmen.
- Ziel ist es, dass «Primat des Handelns» nicht zu verlieren.

HERAUSFORDERUNG 1: DIE WELTEN VERSÖHNNEN

Klassische ERP-Welt

Strukturierte Geschäftsprozesse
Betriebswirtschaftliche
Buchungslogik
Klare Strukturen
Compliance
Abdeckung der regulatorischen
Anforderungen
Standardisierung
Stabilität
Robustheit
Lange Laufzeiten
Unternehmens-zentriert



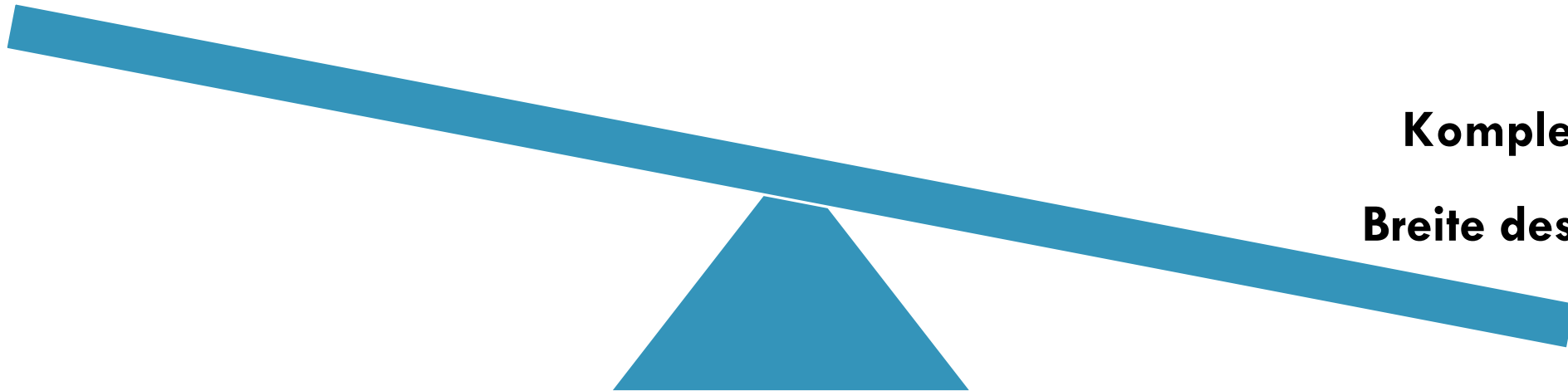
Digitalisierung

Einfach
Schnell
Flexibel
Ständige Adaption
Agil
Experimentell
Neue Technologien (KI)
«unsauber»
Kurze Nutzungszeiten
User/Kunden/Klienten-zentriert



HERAUSFORDERUNG 2: AUSGLEICH ZWISCHEN KOSTEN UND KOMPLEXITÄT

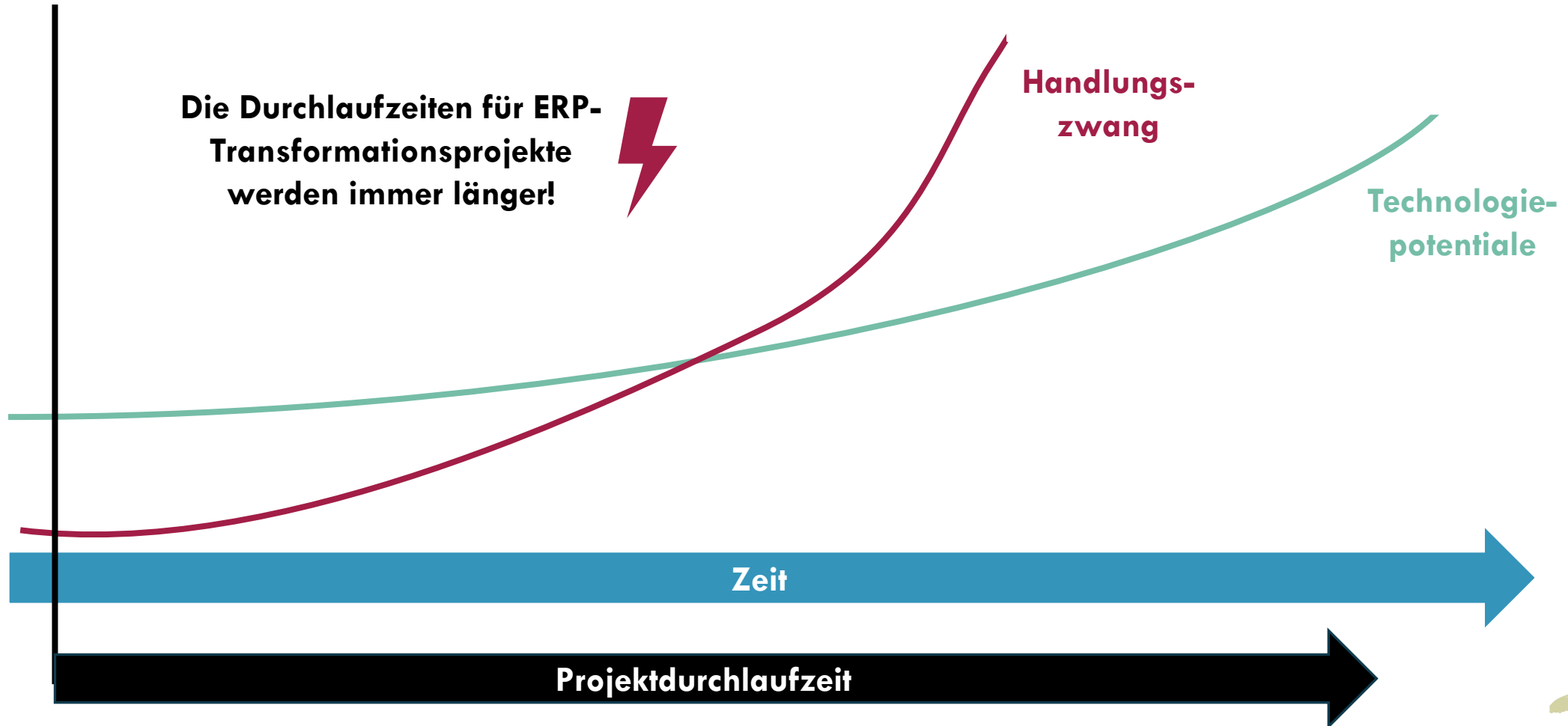
Kostenrahmen



**Komplexität und
Breite des Geschäfts**



HERAUSFORDERUNG 3: DAS PRIMAT DES HANDELNS NICHT VERLIEREN



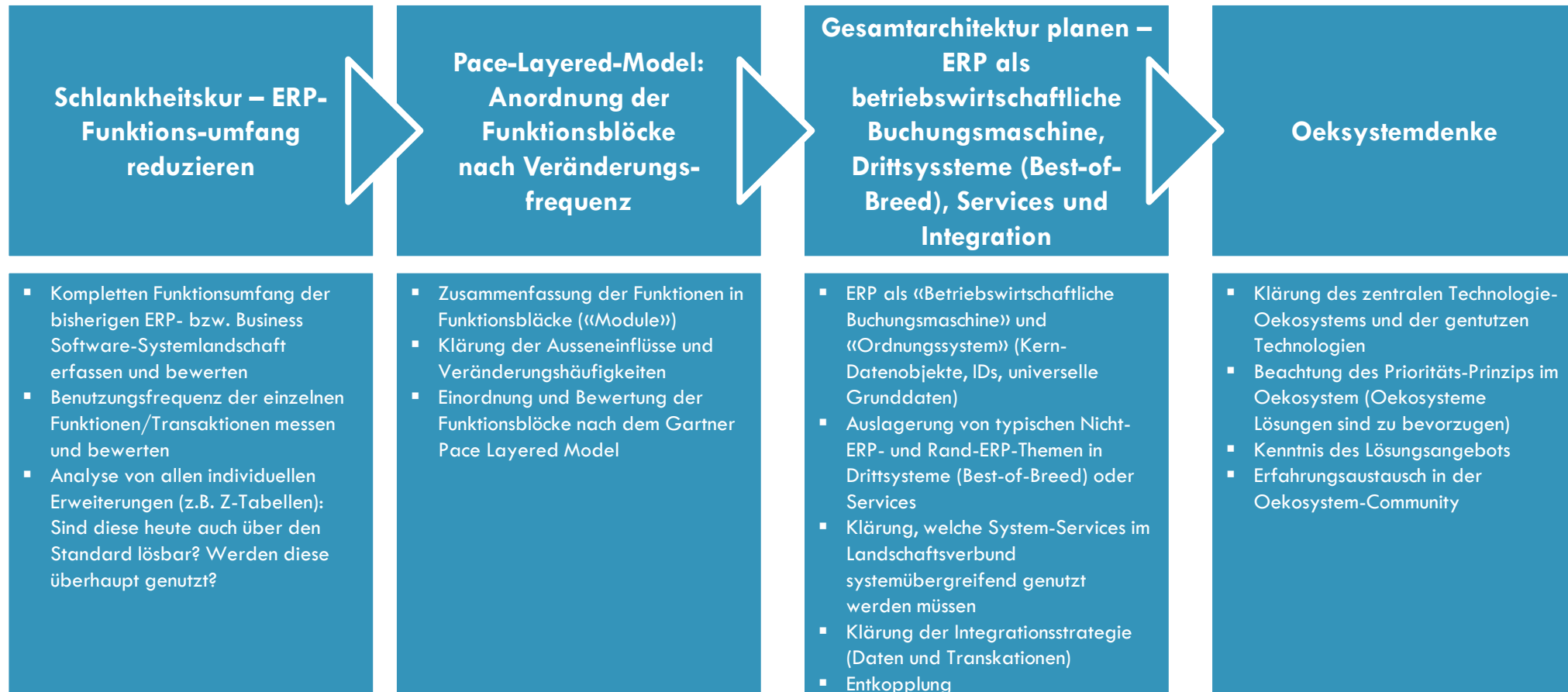


DIE ZIELSYSTEMLANDSCHAFT

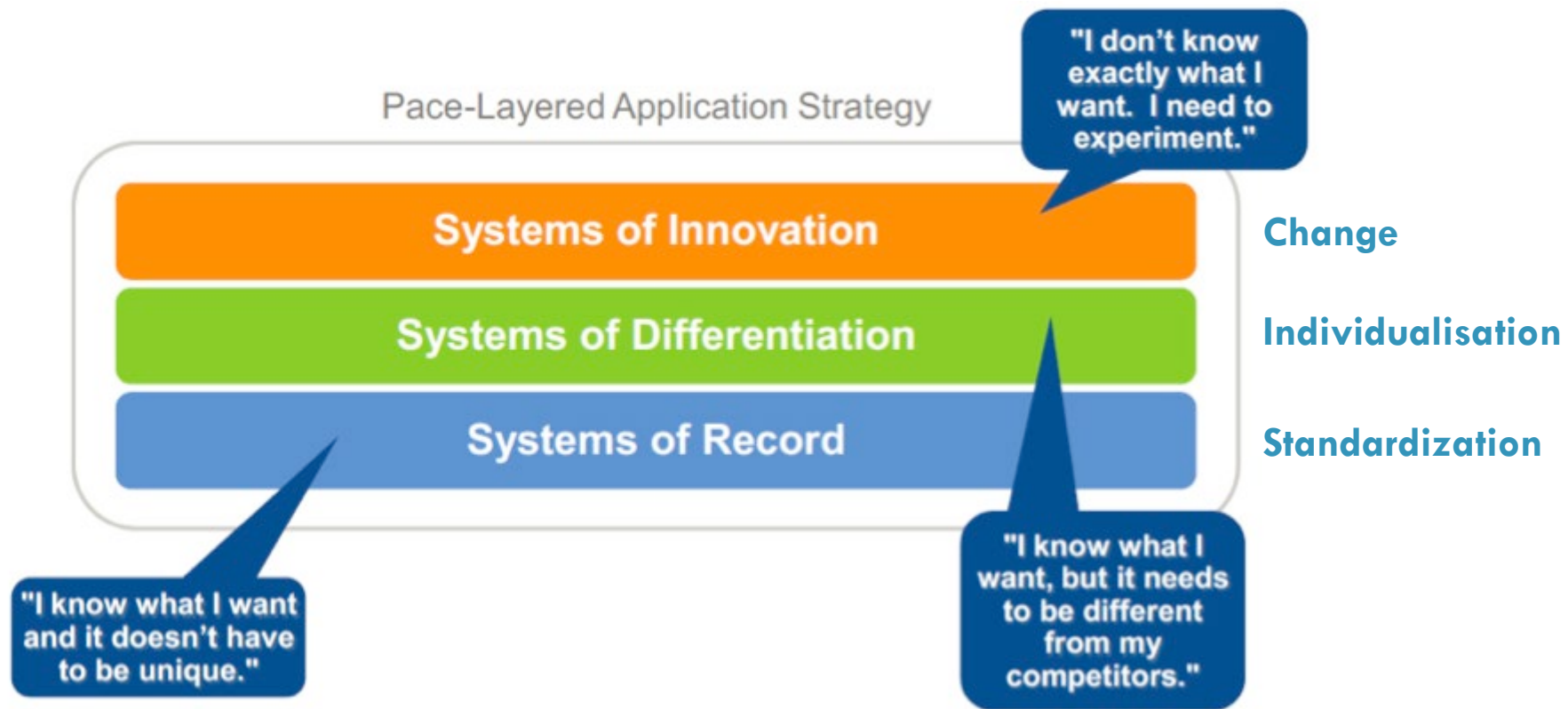
i2s Fachseminar
Zürich | 5. März 2025



DIE ZIELSYSTEMLANDSCHAFT



GARTNER'S PACE-LAYERED SYSTEMS APPROACH: DAS DIGITALE ORDNUNGSSYSTEM



Source: Gartner (August 2012)



FUNKTIONSEBENEN BUSINESS IT



Digitalisierungs- und Integrations-Ebene

- Partner- und Kundenintegration
- Portale
- Value Added APPs
- Externe Services

- Agil
- Einfach Anpassbar
- Interne Autonomie



Branchen-Prozesse

- (Beispiel für Grosshandel)
- Preismanagement & Konditionen
 - Kundenbestellportale
 - Abo-Modelle
 - Aktionsmanagement
 - WKZ

- Branchen-Template
- Anpassungen wo nötig
- Experten/Drittsysteme



Industrielle Warenwirtschaft

- Beschaffung
- Lager und Bestände
- Warenbewegungen
- Verrechnung/Bezahlung

Betriebswirtschaftliche Buchungsmaschine

- Buchhaltung
- Buchungsbelege
- Bewertungen
- Abschlüsse

- Standard-Standard
- Keine Anpassungen
- Langfristig stabil

Standzeit bzw.
Innovations-
zyklus



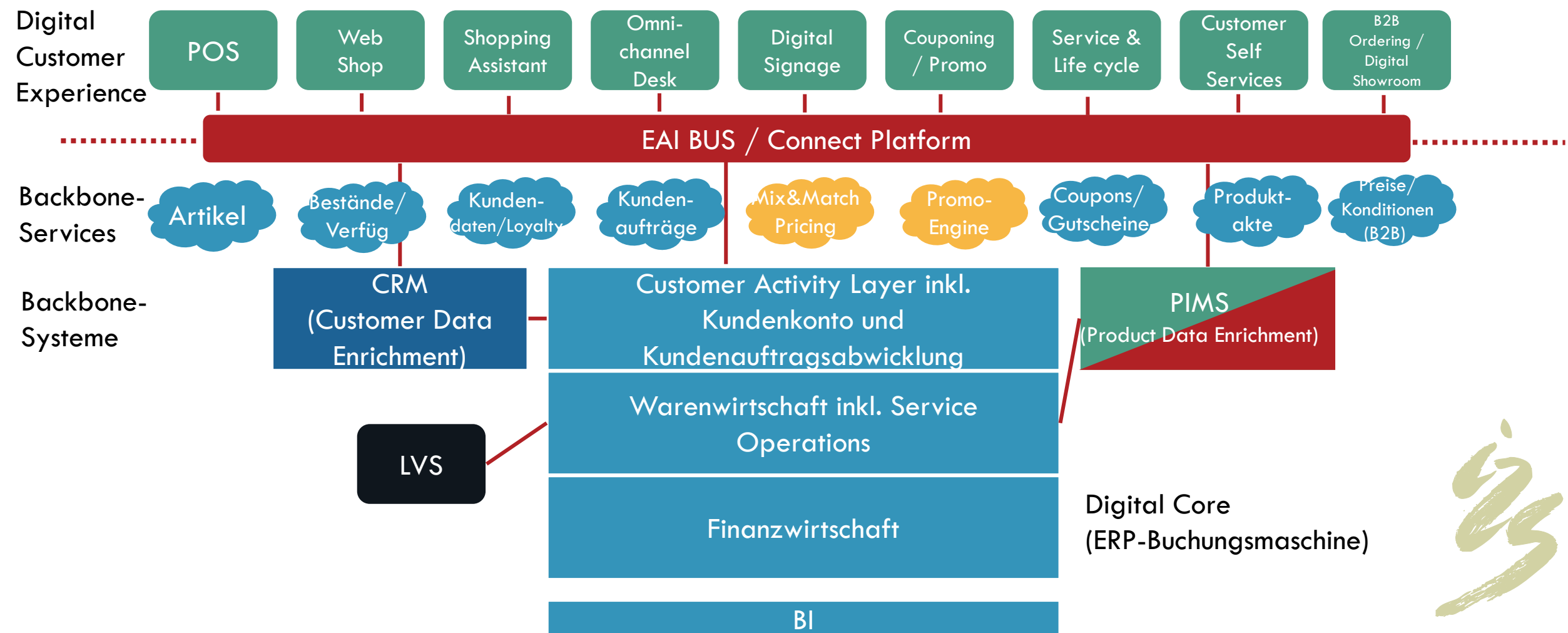
		Finanzen/Controlling	Stammdatenmgmt.	Verkauf	Einkauf/Disposition	Transport & Logistik	Lager
Systems of Differentiation	Individuelle Funktionen	Reporting	Artikelkalkulation - Einkaufspreis - Verkaufspreis				Montage- und Konfektionsprozesse - Beauftragung - Abrechnung
	Branchen-Funktionen	CSR Reporting	Artikelqualifizierung - Spezifikationen - Dokumente - Musterung und Produktionsfreigabe - Q Prozesse Zoll-Management (Stammdaten) - Zollrelevante Artikeldaten - Zuordnung Zolltarife - Ursprungsdaten		Disposition	Transportmanagement (logistisch) - Transportanfrage - Transportsteuerung - Transportbehälter/Container-Managemen - Transport-Tracking	Lagerführung/Lagerverwaltung - Wareneingang und Einlagerung - Kommissionierung und Warenausgänge - Umlagerungen - Warenbestandskorrekturen - Inventuren - Chargenführung
Systems of Record	ERP Standard	Hauptbuch	Artikelstammdaten (ERP-Kern) - Artikel-ID - Einheiten - Verpackungsstrukturen - Palettenstruktur	Verkaufsauftrags-management - Kundenstammdaten - Verkaufsauftragsverwaltung - Abrechnungen - Reklamationsprozesse	Einkaufsbestellabwicklung - Bestellung - Reklamationsprozesse - Retouren		Bestandsmanagement - Bestand physische Lager - Bestand virtuelle Lager - Ware im Zulauf (ATP) - Bestandskorrekturbuchungen - Inventurbuchungen - Chargenführung - Korrekturbuchungen
		Nebenbücher - Kreditoren - Debitoren - Kontenplan - Abgrenzungen	Kreditorenstamm	Rechnungsprüfung	Lagerortstrukturen - Zweck - Einbindung in Strecke - Besitzstruktur		
		Bestandsbewertung	Debitorenstamm				
		Kostenrechnung					
		Buchungslogik - Geschäftsfall-Bibliothek - Buchungslogik					
		Organisations-Management					
		ERP StandardERP IndivBest-of-BreedPartner-system					

LÖSUNGSVARIANTEN (BEISPIEL)

ERP-Backbone	Neues ERP-System		Status Quo behalten
BI	ERP-System		Best-of-breed BI
CRM	ERP-System	eCOM-Plattform	Best-of-Breed CRM
PIMS	Best-of-breed PIMS	ERP-System	eCOM-Plattform
EAI	Best-of-breed EAI	ERP EAI	Kein EAI
eCOM	eCOM-Plattform		Status Quo behalten
Digital Instore Experience	Best-of-Breed	POS	eCOM PF Keine Lsg.
B2B Ordering	Best-of-breed	ERP (teilmanuell)	eCOM-Plattform



SYSTEMLANDSCHAFT UND FUNKTIONALE LÖSUNGSBAUSTEINE (BEISPIEL RETAILER)

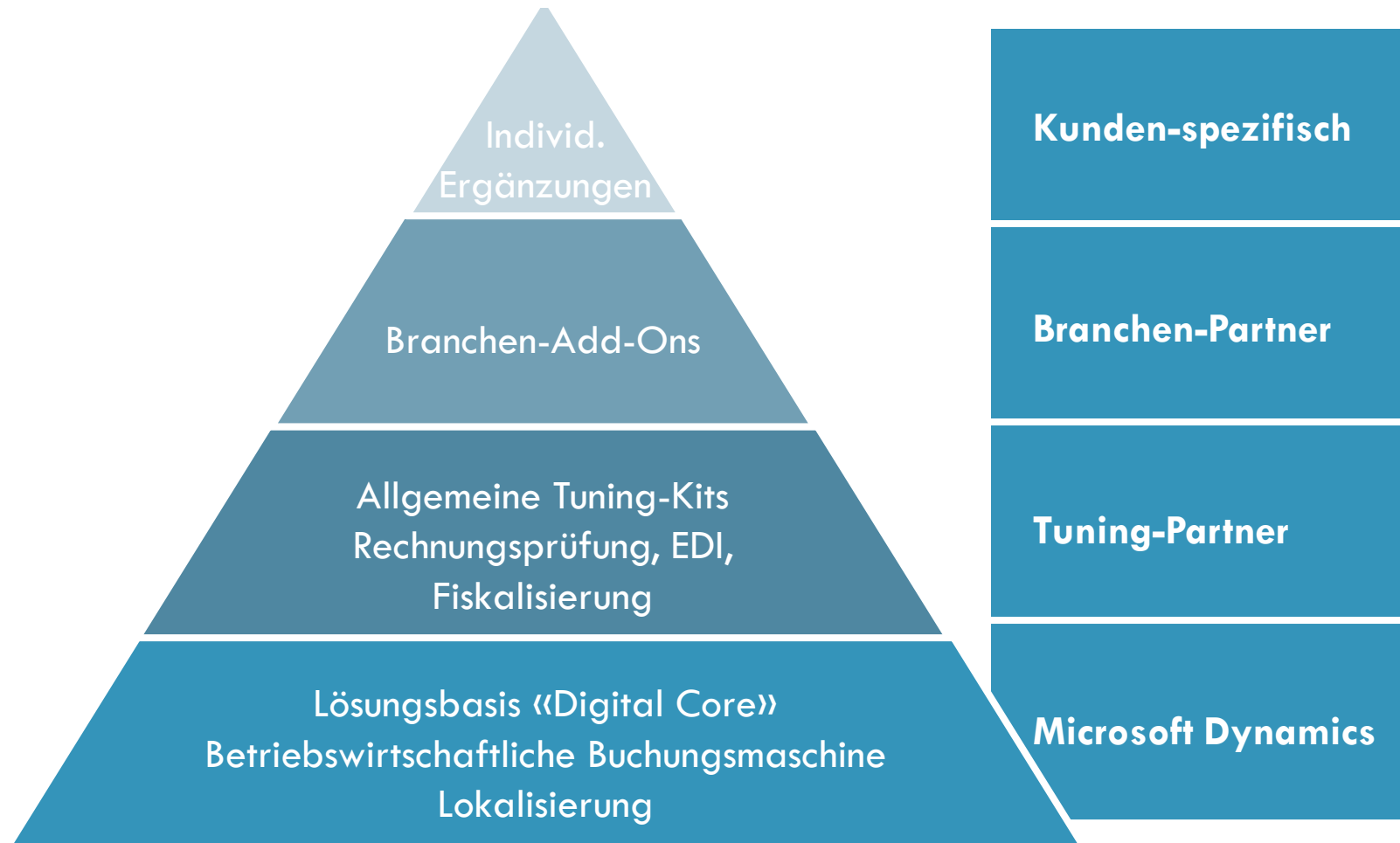


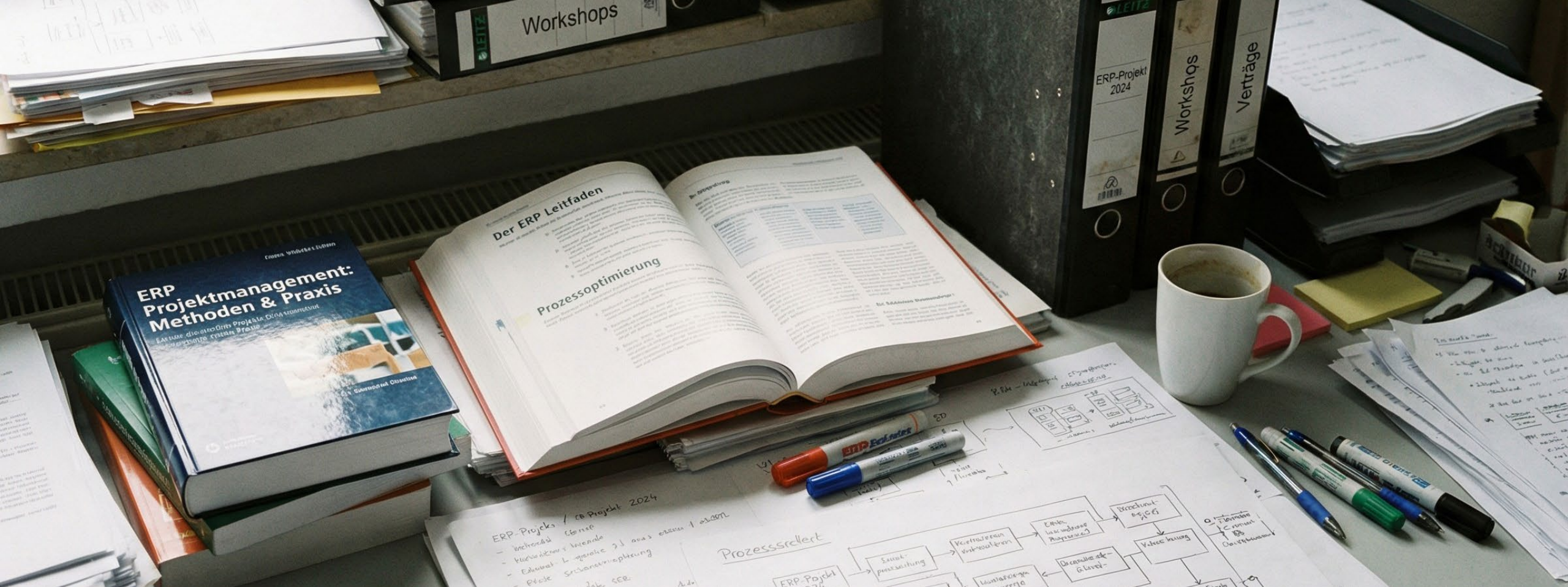
OEKOSYSTEM-DENKE: LÖSUNGSFINDUNG NACH DEM PRIORITÄTEN-PRINZIP («WHY NOT?»)

1	Lösung innerhalb bestehendem System (Nutzung Funktionsreserve)
2	Lösung über Template (Seamless Add-On)
3	Lösung über Drittsystem des Oekosystem-Anbieters (gemeinsame Datenbank)
4	Lösung über Drittsystem von Drittanbietern mit zertifizierter Schnittstelle
5	Lösung über Drittsystem von einem unabhängigen Drittanbieter



ERP-LÖSUNGSPYRAMIDE (BEISPIEL)



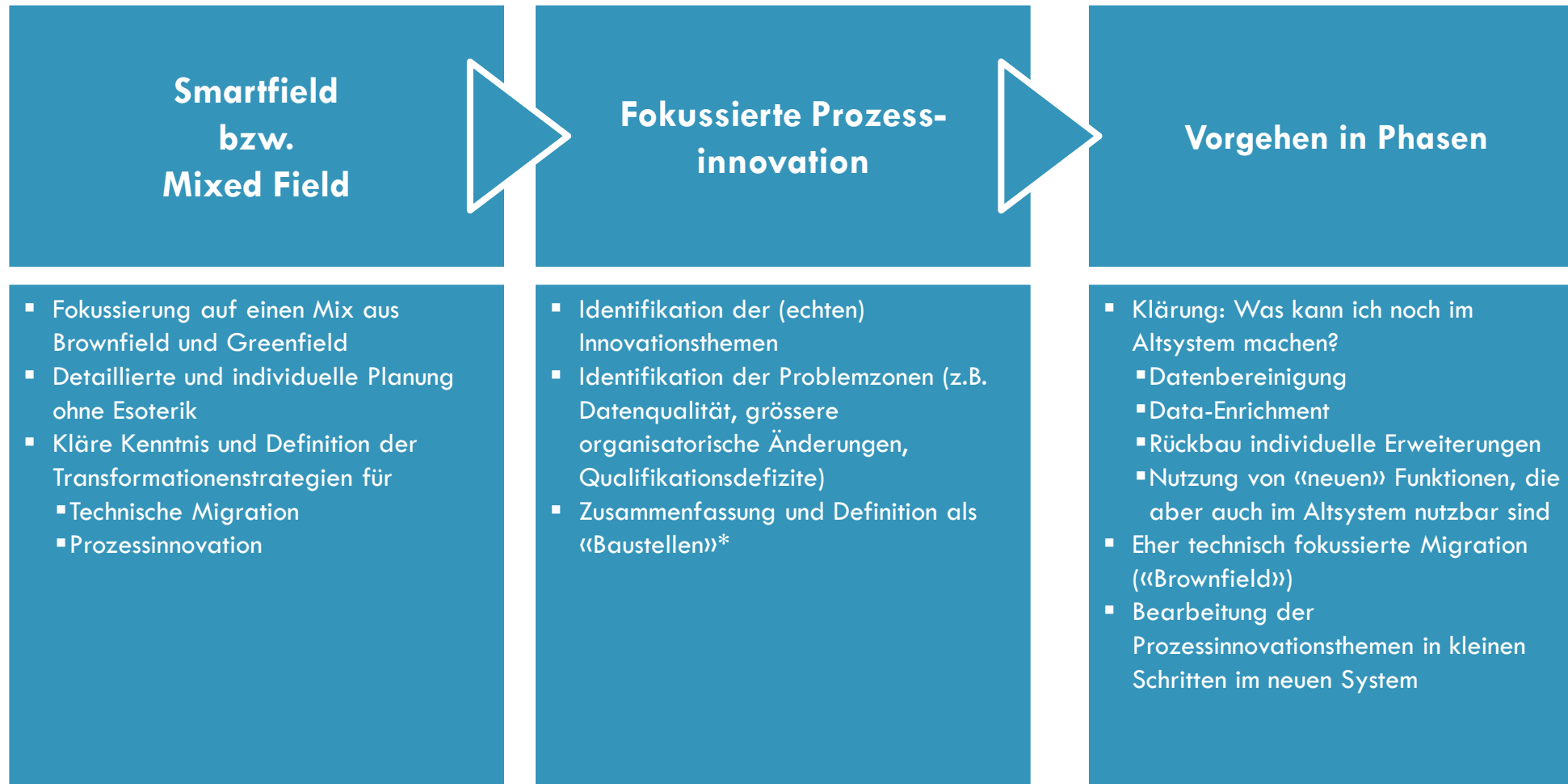


DIE TRANSFORMATIONS-STRATEGIE

i2s Fachseminar
Zürich | 5. März 2025



DIE TRANSFORMATIONSSTRATEGIE



* Das Thema «Baustellen» wird in der Projektmethodik aufgegriffen.



TYPISCHE ERP-TRANSFORMATIONSSTRATEGIEN

	Beschreibung	Stärken	Schwächen
Reines Brownfield 	• 3-12 Monate Vorbereitung, 6-12 Monate Ausführung (Umwandlung) • Schwerpunkt auf Code-Bereinigung, obligatorischen Vereinfachungen und Datenbankänderungen • Innovation im Anschluss als separates Projekt • Ein einziger Go-Live	• Geringe Betriebsunterbrechungen • Technologie-Upgrade • Kleinere Geschäftsinterventionen	• Wenig Innovation • Urknall • relativ geringe Kosten
Brownfield mit Innovation 	• 1 Jahr Vorbereitung, 7-13 Monate Durchführung • Beinhaltet Prozessharmonisierung, Umstellung der Finanztransformation auf ausgewählte neue ERP - Funktionen, Stammdatenbereinigung • Ein einziger Go-Live	• Prozessharmonisierung • Ausgewählte neue ERP-Innovationen ermöglichten • System bereinigt, Technologie-Upgrade	• Nur schrittweise Verbesserungen • Urknall • Relativ geringe Kosten , abhängig von den Verbesserungen
Smartfield 	• 1 Jahr Vorbereitung, 10-16 Minuten Durchführung (abhängig vom Anflugverfahren) • Aktualisierung und Anpassung des neuen ERP-Systems im neuen Entwicklungssystem ohne Daten • (Selektive) Migration von Stamm- und Transaktionsdaten mithilfe von Tools • Ein oder mehrere Go-Lives	• Mehrere Go-Lives zur Risikominderung bei der Migration • Möglichkeit, Daten für die Migration zu segmentieren und auszuwählen	• Geringe Fähigkeit zur Prozessumwandlung • Aufwändiger und teurer (verglichen mit reinen Brownfield-Projekten); bis zu 30–40 % günstiger als Greenfield (durchschnittlich 10–15 %).
Funktionale Transformation Greenfield 	• 2-3 Jahre Ausführungszeit (bis zur Vorlage/Pilotphase) • Intensive Nutzung der neuen ERP-Branchenvorlage • Keine organisatorischen Änderungen • Mehrere, schrittweise Inbetriebnahmen	• Starke Prozessharmonisierung • Die meisten neuen ERP-Vorteile aktiviert • Zurück zum Standardsystem, niedrigere Betriebskosten und Nutzung der ERP-Standardfunktionalität	• Funktioniert gut in abgegrenzten Situationen mit festen Zeitvorgaben und Budgets. • Je nach Wiederverwendbarkeit – bis zu 15 % günstiger als reines GF.
Geschäftstransformation Greenfield 	• 3-4 Jahre Ausführungszeit (bis zur Vorlage/Pilotphase) • Geschäftstransformation einschließlich Prozess-, Daten-, Betriebsmodell- und Organisationsänderungen • Mehrere Go-Lives	• Neues ERP-Programm als Wegbereiter einer umfassenderen Unternehmenstransformation	• Erfordert erhebliche Geschäftskapazität • Hohe Kosten , Rechtfertigung nur mit einem überzeugenden Business Case



BEWERTUNG ERP-TRANSFORMATIONSSTRATEGIEN

Reines Brownfield



- Einfachste Lösung, idR technisch möglich
- Meist nicht sinnvoll, da der damit der Stillstand manifestiert wird
- «Chance» wird verpasst
- Kosten ohne Business Benefit (... dann macht es mehr Sinn, dass alte System einfach weiterzubetreiben)

Brownfield mit Innovation



Smartfield



Funktionale Transformation Greenfield



- Durchlaufzeiten sind idR viel zu lang
- Langer Innovationsstillstand für die Fachabteilung
- Kosten sind viel zu hoch
- Bisheriges Erfahrungswissen geht «aus Prinzip» verloren

Geschäftstransformation Greenfield



- Hohes Risiko, da die Qualität der Lösung trotz allem nicht sicher gestellt werden kann (Lösungsqualität entscheidet sich mehrheitlich im Betrieb)
- Schlankheitsstrategie und stringentes Scopemanagement nur sehr schwer möglich

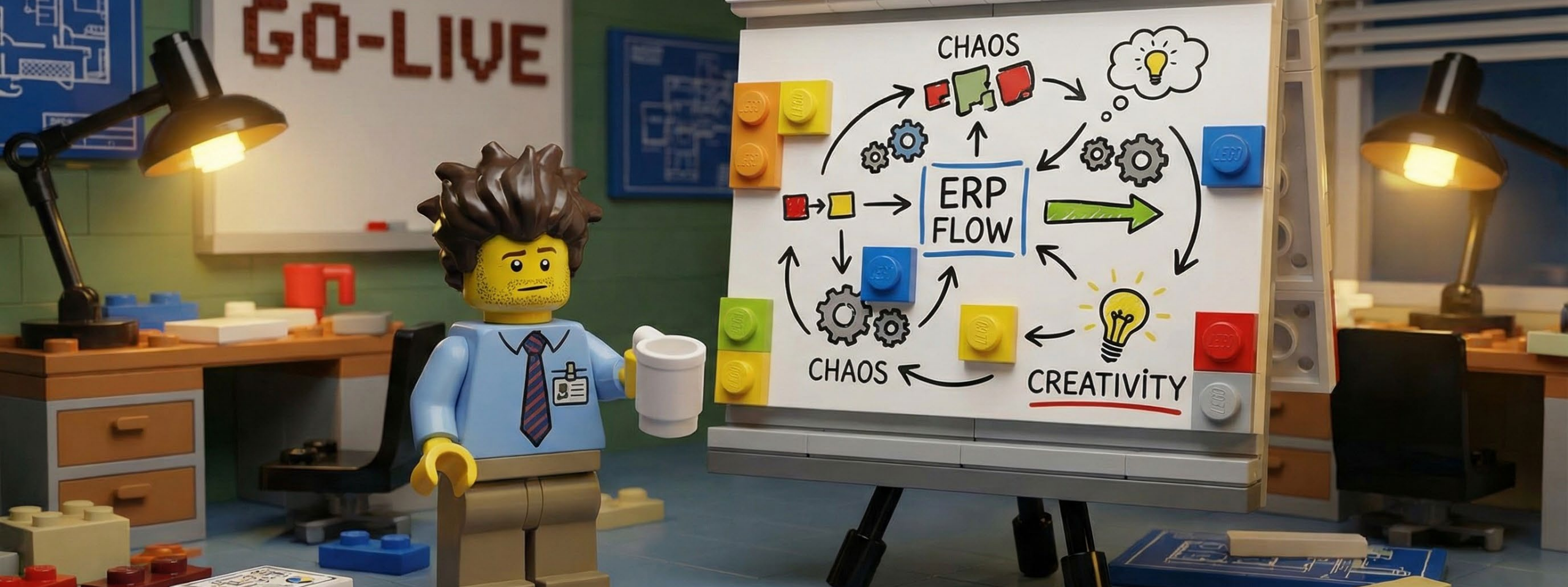
- De facto sind erfolgreiche ERP-Transformationsprojekte immer «Mixed» Ansätze
- Grosser «Brownfield»-Anteil von «Brot-und-Butter»-Themen erleichtert die Konzentration auf die echten Baustellen bei der Prozessinnovation
- Brownfield und Greenfield können auch zeitlich differenziert werden: erst reaktiv schnelle techn. «As IS»-Migration und dann Prozessinnovation in kleinen Schritten im Sinne eines MVP-Modells



ANSÄTZE FÜR DIE TRANSFORMATIONSSTRATEGIE

- Projekte in realistische Teilprojekte gliedern
- Durchlaufzeiten des Gesamtvorhabens mit aller Macht verkürzen
- Scope abspecken
- keine Wunschlisten
- Entkoppeln!
- Vorgehen in «Ebenen» (zuerst end-to-end Standard, dann die Spezialitäten)
- durchdachte und vollständige Planung bis ins Detail die «verhebt»
- Keine Esoterik (!!!)
- Möglichst viele Themen in eine Phase II nach dem KVP-Prinzip verschieben



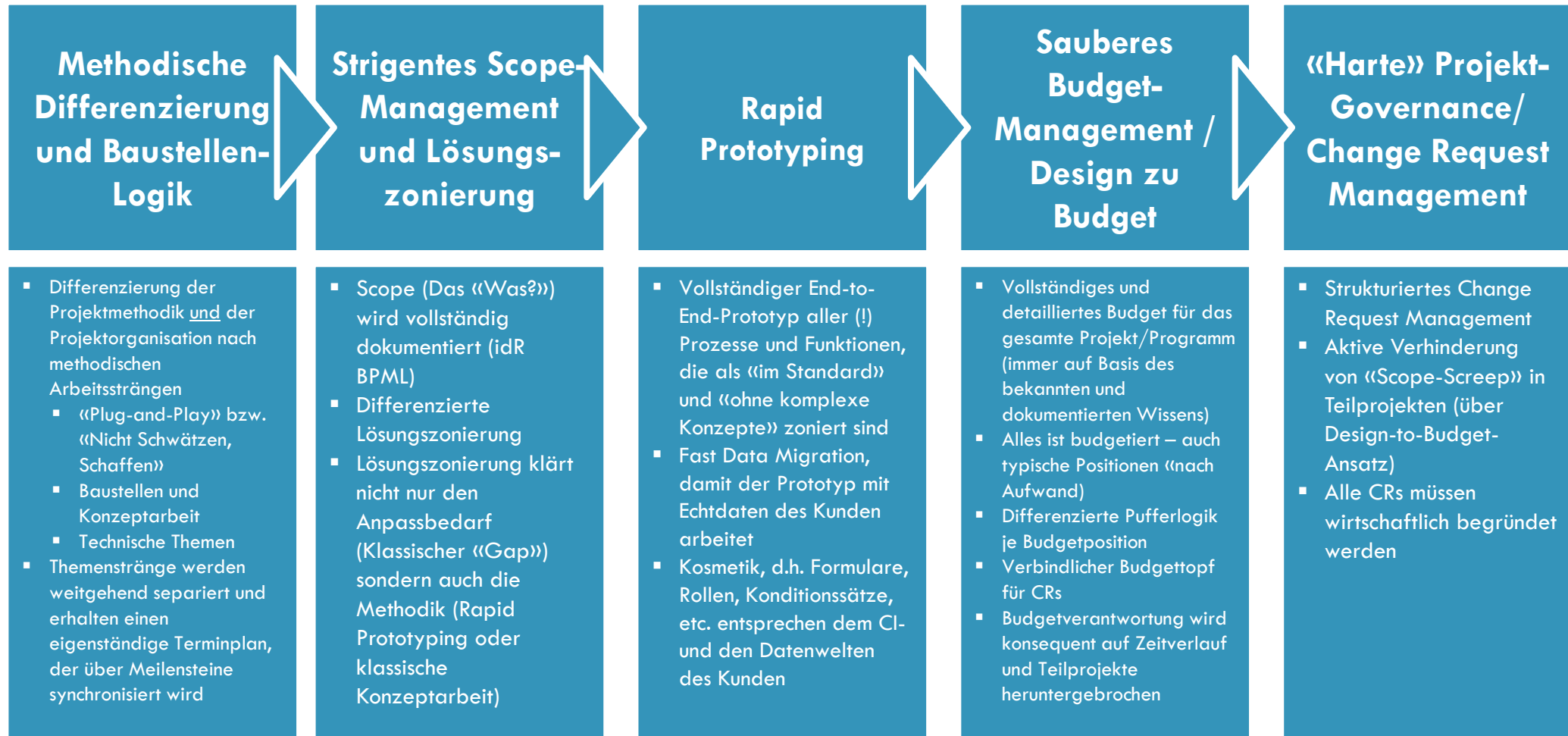


PROJEKTMETHODIK

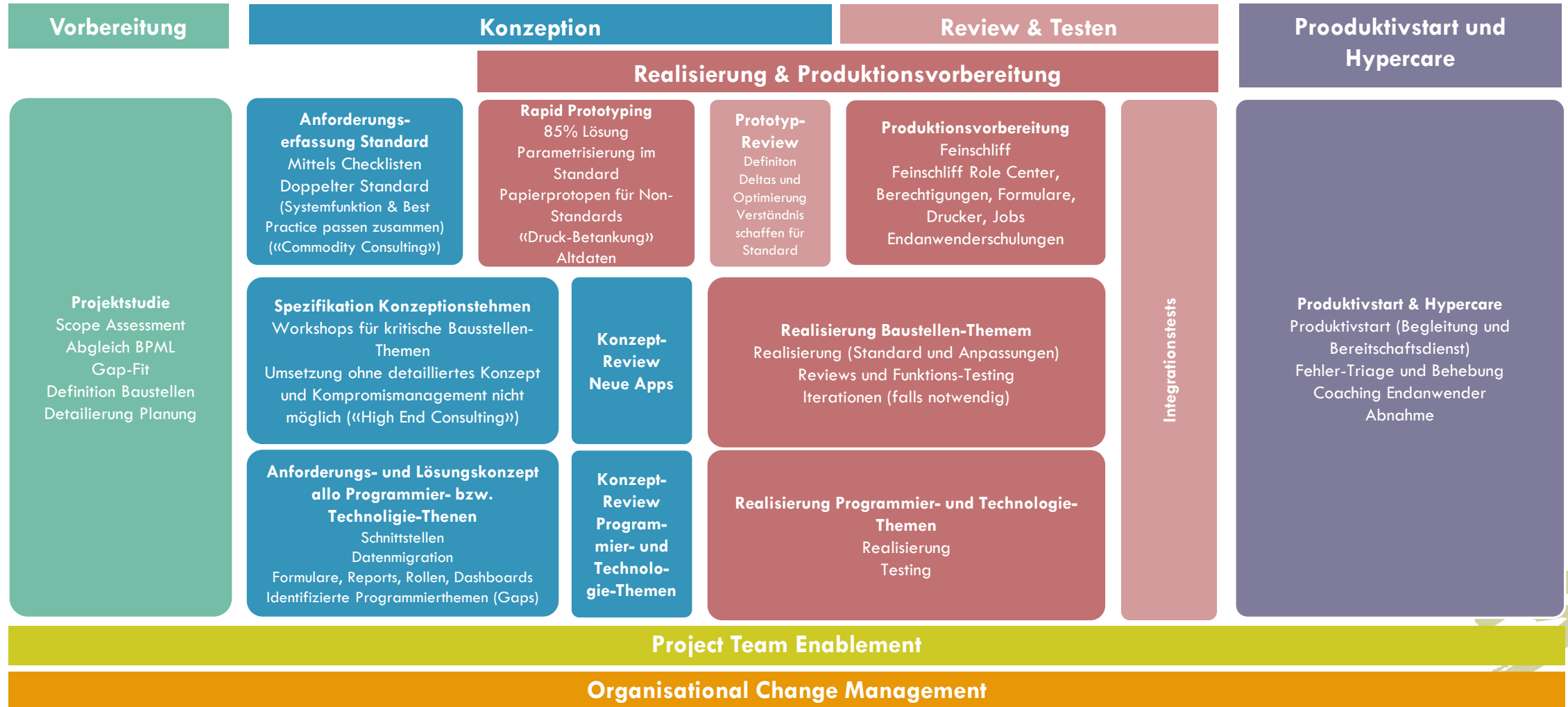
i2s Fachseminar
Zürich | 5. März 2025



PROJEKTMETHODIK

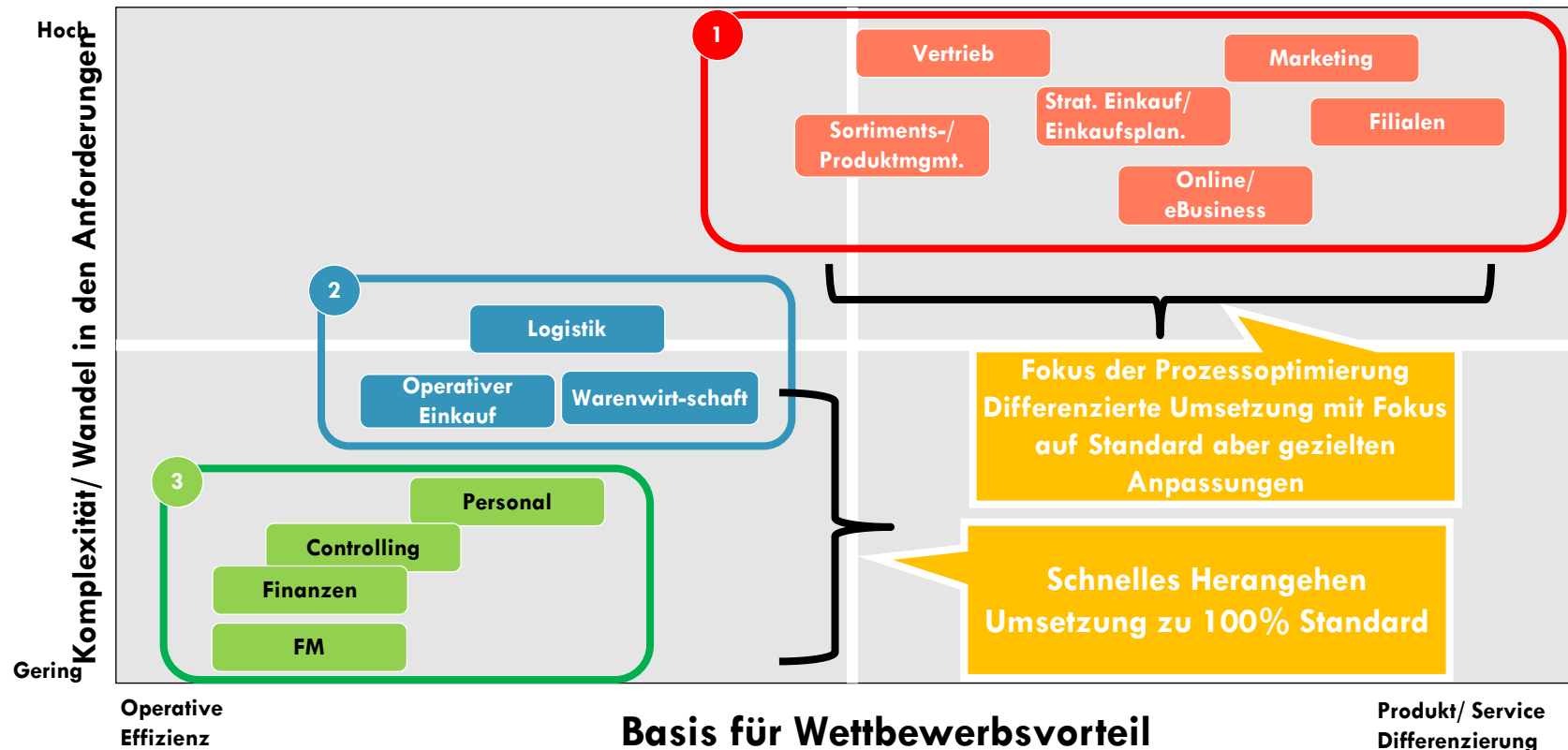


PROJEKTVORGEHEN ERP-PROJEKT

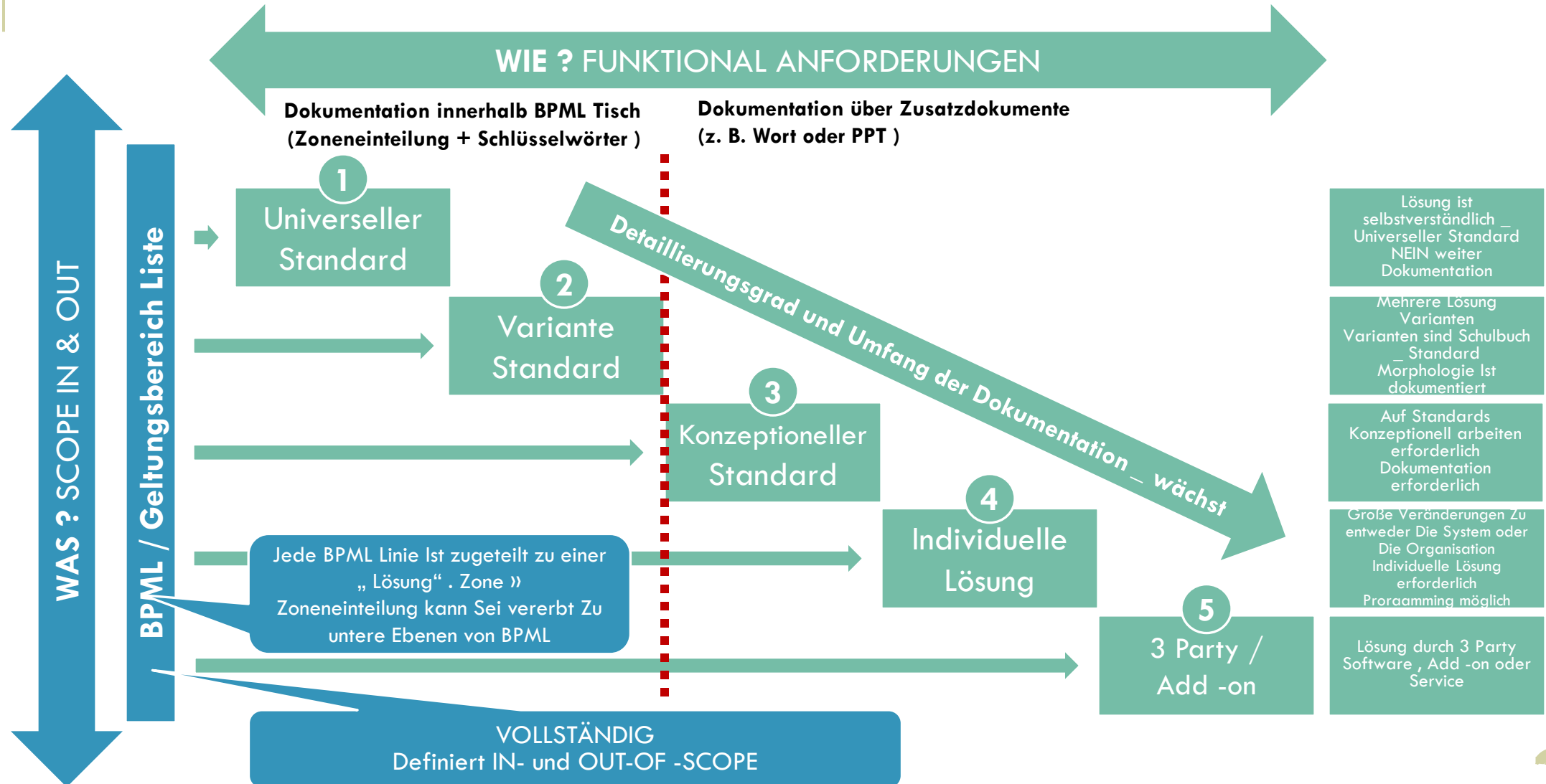


DIFFERENZIERUNG GESCHÄFTS-PROZESSE (BEISPIEL RETAILER)

- 1** Branchen-Kernfunktionen/ -prozesse
(Differenzierende, unterschiedlich ausgeprägte Funktionen/ Prozesse)
- 2** Warenbezogene Funktionen/ Prozesse
(Unterstützung des Kerngeschäfts, Mittlere Veränderungswahrscheinlichkeit)
- 3** Supportfunktionen/ -prozesse
(Standardisierte Anforderungen und geringer Wandel)



LÖSUNGSZONIERUNG : STÄRKUNG DES STANDARDS

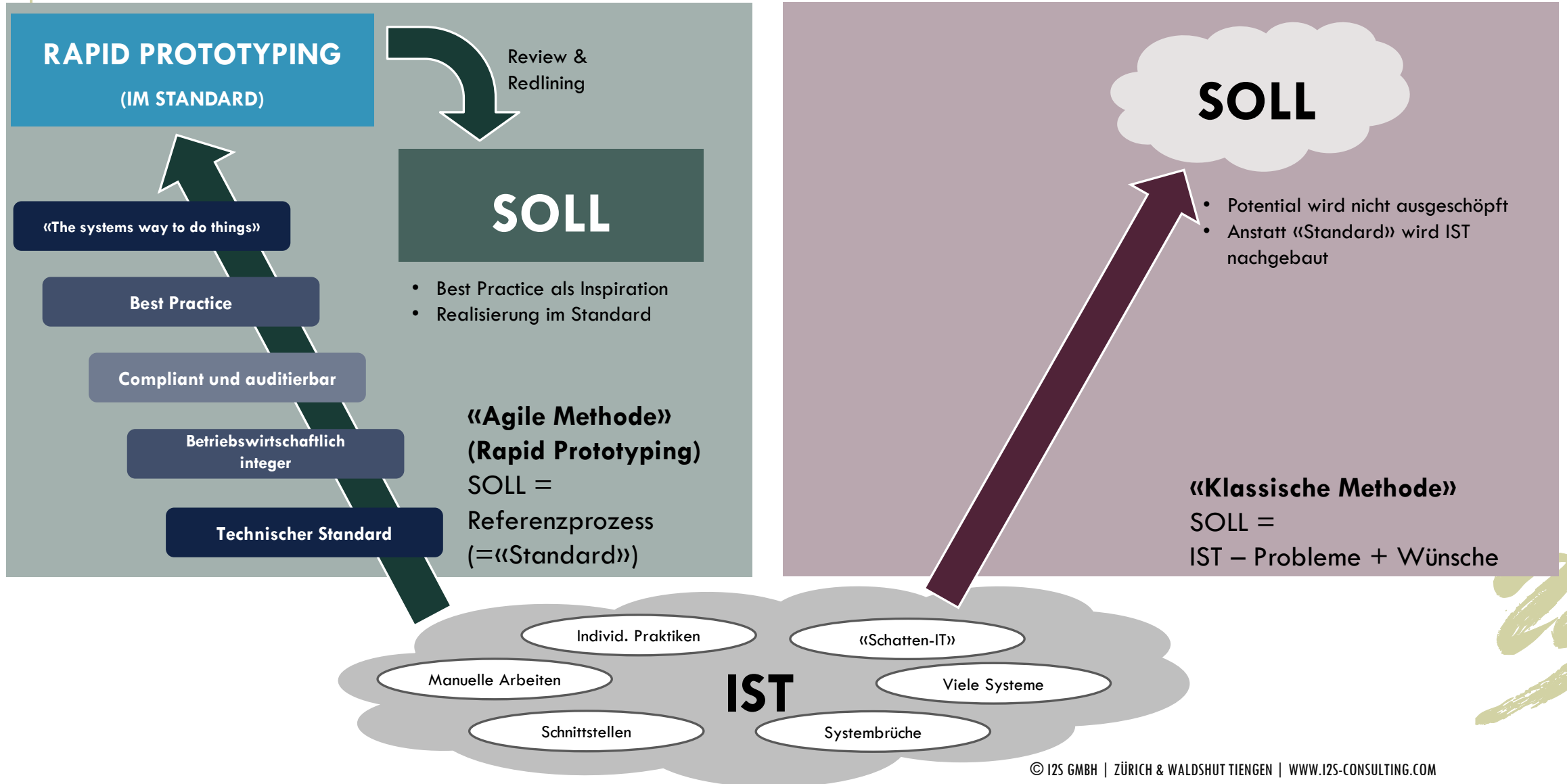


LÖSUNGSSZONIERUNG

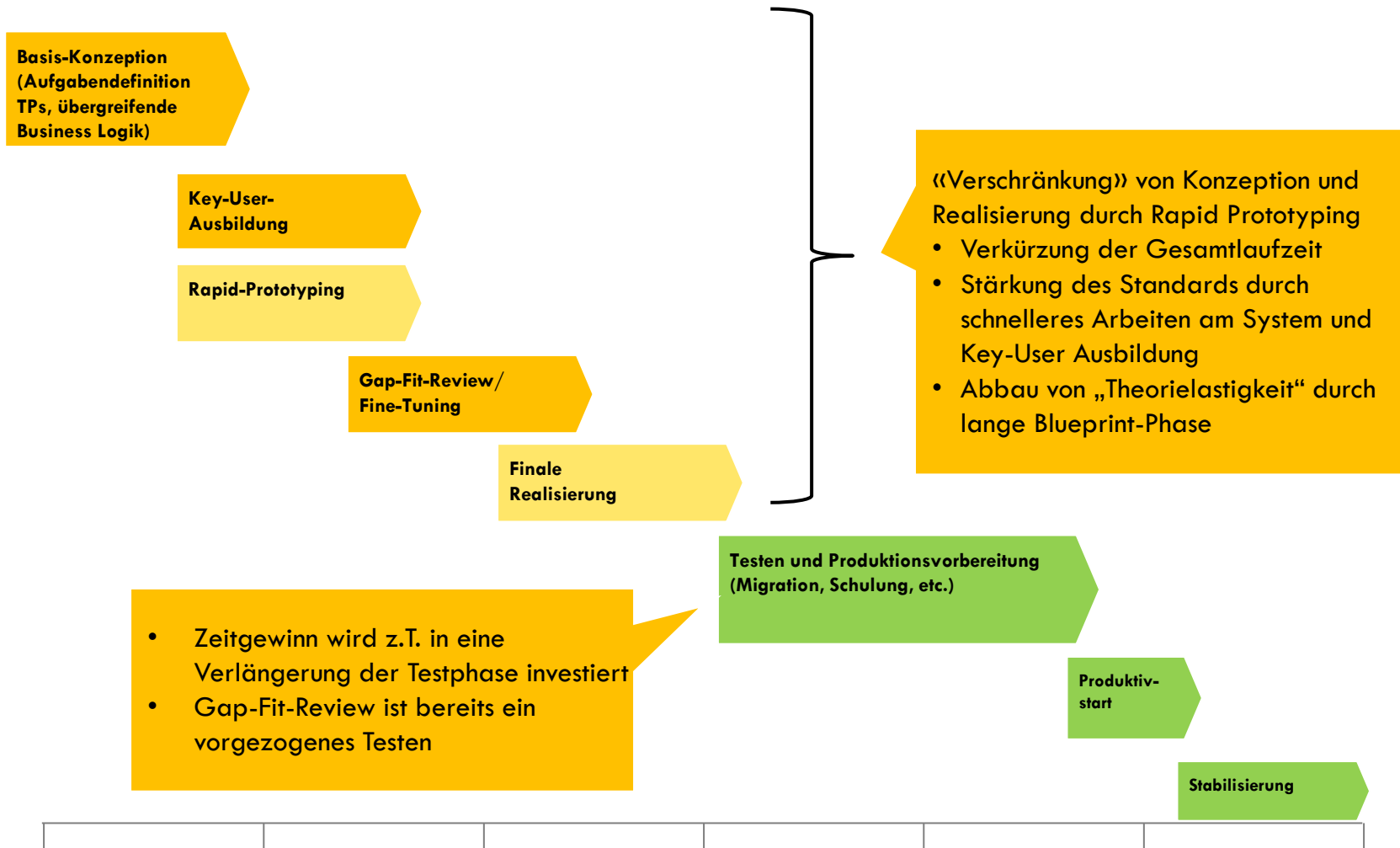
Nr.	Lösungs-Zonierung	Beschreibung	Lösungsdokumentation	Prozess-standard	Level Customizing *)
1	Standard-Standard	Lösung ist immer gleich	keine	Best Practise	Parametrisierung
2	Varianten-Standard	Lösung hängt von wenigen, eindeutigen Parametern bzw. Merkmalen ab	Auflistung der steuernden Parameter (z.B. Lagerbewertung – FIFO)	Best Practise	Parametrisierung
3	Konzept-Standard	Lösung ist individuell und komplexer, basiert aber ausschliesslich auf Standardelementen	Darstellung des Konzepts in Form einer kleinen Powerpoint-Foliensammlung (idealerweise 3-10 Seiten)	Individuell	Parametrisierung
4	individuelle Lösung über Anpassung	Wie 3 – Lösung benötigt jedoch eine Anpassung	Wie 3	Individuell	Entwicklung
5	Dritt-System	Wie 3 – Lösung basiert auf einem Drittsystem	Wie 3	Individuell (ERP)/ Standard (Drittsystem)	Dritt-System

*) «Customizing» umfasst alle Technologien zur Anpassung des ERP-Systems an die Kundenanforderungen. D.h. Customizing bezieht sich nicht nur auf «Programmierung». Die einfachste Form des Customizings ist «Parametrisierung»

PROJEKTMETHODIK - VOM IST ZUM SOLL



PROJEKTVORGEHEN MITTELS RAPID-PROTOTYPING



QUALITÄTSKRITERIEN PROTOTYP

- Ein Rapid Prototyp muss für umfangreiche «Test-Fahrten» geeignet sein und ist mehr als ein Klick-Demo-System.
- Vollständige Abbildung der Prozesse end-to-end auf Basis von Parametrisierung.
- Beschränkung auf einen oder wenige Geschäftsfälle. Keine Abbildung von allen notwendigen und möglichen Geschäftsfällen.
- System ist absolut «life like» ausgebaut, d.h. keine oder nur minimale Abstraktionen (angepasste Menustrukturen, angepasste Formulare inkl. Logos, Adressen, etc., realistische Texte z.B. für Incoterms, angepasste Role-Center, Druckeransteuerung, Nutzung Peripheriegeräte/MDE)
- Arbeiten mit «echten» und «realistischen» Daten (aber keine vollständige Datenmigration).
- Definition, Nutzung und Dokumentation von konkreten «Demo-Produkten» und «Demo-Geschäftsfällen» (Beispiel-Journale).
- Nicht abgedeckte Themen sind von vornherein bekannt und kommuniziert.
- Wichtige Anpassungsthemen können als «Papier-Prototyp» bzw. «Daumen-Kino» dargestellt werden.



WAS SIND CHANGE REQUESTS?



Eine Änderung des Leistungsumfangs (neue Funktion, neue Org-Einheit, etc.).



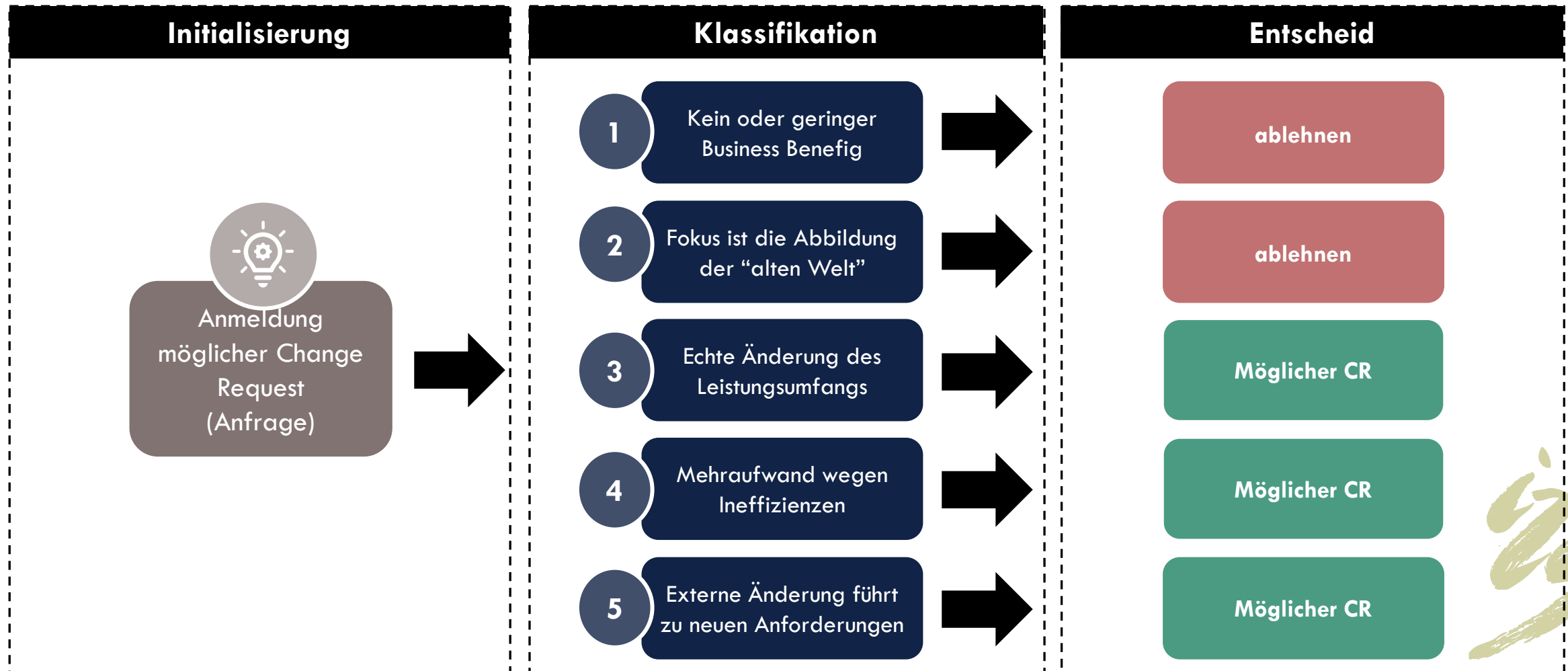
Eine außerordentliche Änderung bei Nichteinhaltung der Rahmenbedingungen, Terminverschiebungen, Verantwortlichkeiten oder Mitwirkungspflichten.



Eine Änderung der Lösungszonierung falls eine Funktion nicht im Standard oder nicht mit dem geplanten Anpassungsbedarf realisiert werden kann.



VORGEHEN BEARBEITUNG CHANGE REQUESTS



BUDGETVERWALTUNG

Beauftragtes und genehmigtes Budgetvolumen (Kostenobergrenze)



- Budgetvolumen gemäss Projektauftrag
- Abruf über Auftragspositionen entlang der Phasen/Freigaben
- Über die Freigabe von Auftragspositionen entscheidet das RDB



Zielkosten

- Zielwerte pro Budgetposten oder Auftragsposition
- Die Aufgabe besteht darin, die Zielwerte einzuhalten.



Puffer für Unvorhergesehenes

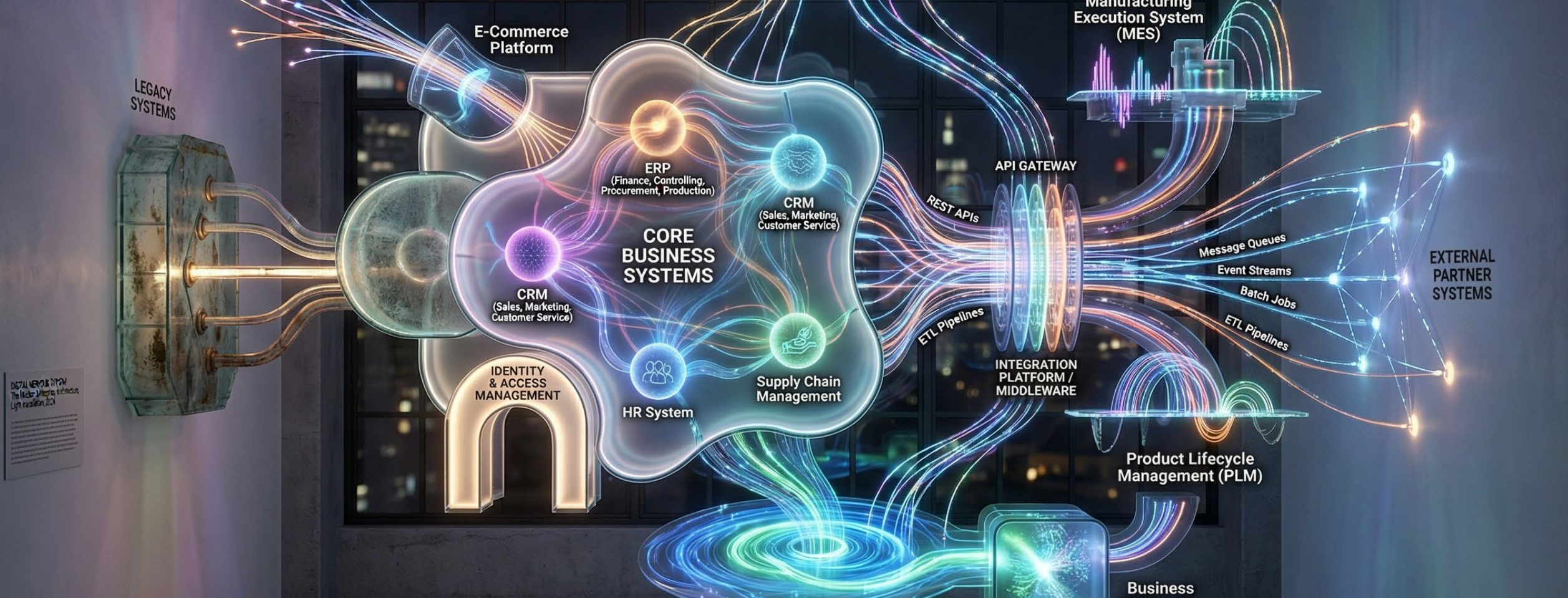
- Anforderung im Umfang enthalten Auswirkungen der Anforderung, die jedoch zum Zeitpunkt der Analyse noch nicht bekannt waren.
- Über die Verwendung des Puffer-Budgets entscheidet die Projektleitung (bis max. 5 PT und bis Aufbrauch)
- Über den Verbrauch wird Bericht erstattet.
- Pufferverwendungen von mehr als fünf PT entscheidet das RDB

CR-Rahmenbudget



Change Requests für geänderte Anforderungen

- Alle Change Requests durchlaufen den kompletten CR-Durchlauf
- Die Entscheidung über Freigaben von CRs fällt das Rapid Decision Board

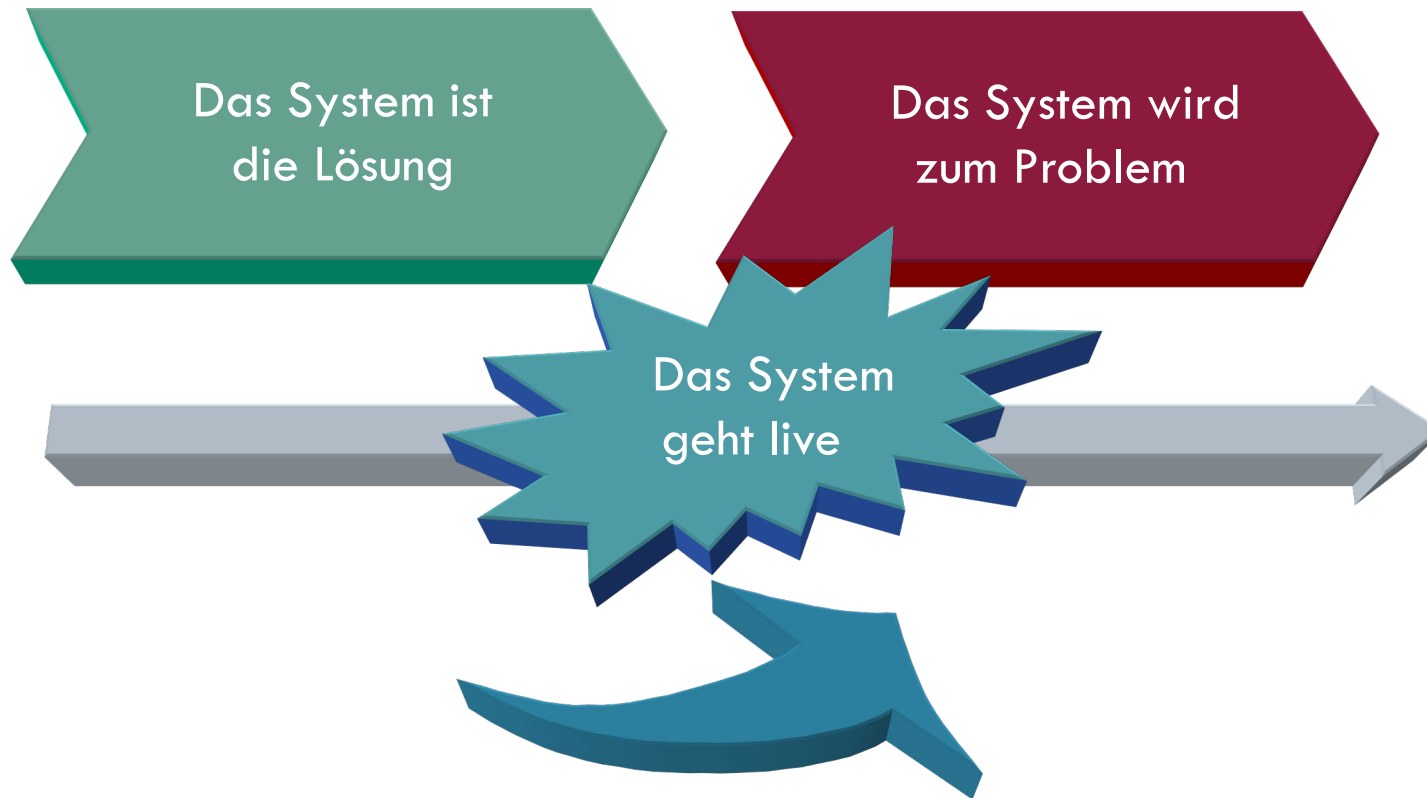


DER BETRIEB

i2s Fachseminar
Zürich | 5. März 2025



WAS PASSIERT BEIM LIVE-START EINES ERP-SYSTEMS?

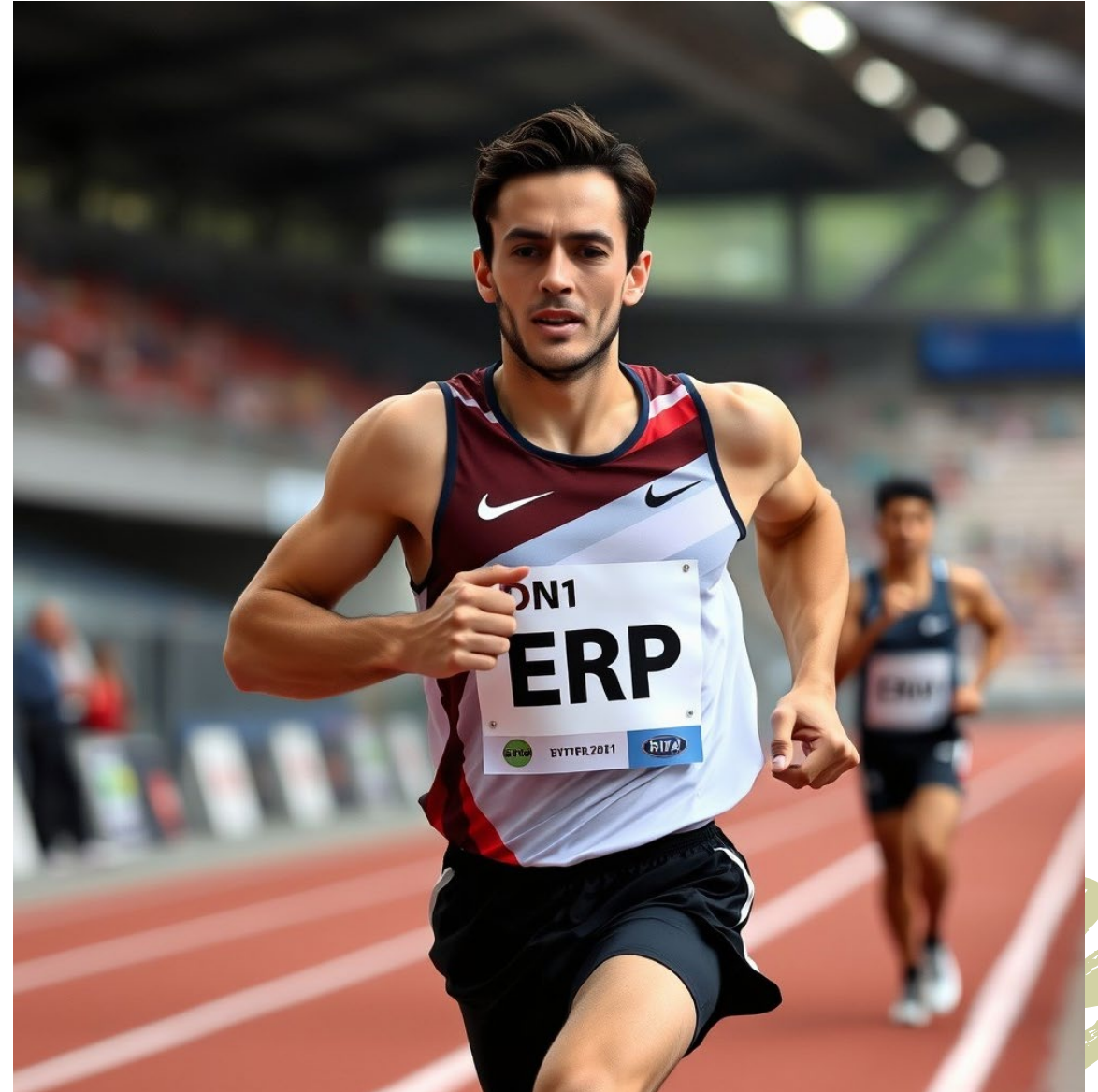


Der Anwender wird vom Zuschauer
zum Mitspieler



ERP WÄHREND DER BETRIEBSPHASE

- ERP-Systemlandschaften erlauben keinen Stillstand mehr
- ERP-Betrieb ist Dauerleistung
- Für den Betrieb von ERP-Systemlandschaften benötigt man eine optimale Kombination an interner und externer Leistung
- Belastbare Partnerschaften sind wichtig
- Proaktives Kostenmanagement ist wichtig





Wir helfen Ihnen

**„REORGANISATIONS- UND IT-PROJEKTE
OHNE KOPFWEH?“**

**intelligent systems solutions (i2s)
GmbH**

Bahnhaldenstrasse 25
CH 8052 Zürich
Switzerland

Tel. +41 44 360.51.30

e-mail: info@i2s-consulting.com

Internet: www.i2s-consulting.com

Niederlassung Deutschland:
Lauchringen