

Mitarbeiter- und ressourcenorientierte Softwareeinführung

Lösungswege und Erfolgsfaktoren für die Überwindung von Hindernissen bei ERP-Projekten in kleinen Ernährungswirtschaftsunternehmen



Mitarbeiter- und ressourcenorientierte Softwareeinführung?
*Lösungswege und Erfolgsfaktoren für die Überwindung von Hindern.
bei ERP-Projekten in kleinen Ernährungswirtschaftsunternehmen*



RegioFood_Plus auf der 39. GIL-Jahrestagung in Wien
Präsentation am 19.02. von Ron Reckin (SIBB e.V.)

Autoren: Ron Reckin, Isabell Kuhpfahl, Anke Fiedler, Eckart Kramer

Das Verbundprojekt RegioFood_Plus: Projekt-Bausteine



Entwicklung und
Pilotierung eines
Cloud-
Referenzsystems
für die
Warenwirtschaft

Konfigurator
für Geschäfts-
prozesse
kleiner
Unternehmen

Integration
eines
WebShops &
Filialbestell-
system

Integration v.
Zertifizierungs-,
Nachhaltigkeits- &
Kommunikations-
management &
Schulung

RegioFood-Ziel: ERP-Einführung für Kleinst- und Kleinunternehmen als ersten Schritt der Digitalisierung und Wachstumsvoraussetzung zu ermöglichen.



Mitarbeiter- und ressourcenorientierte Softwareeinführung?

*Lösungswege und Erfolgsfaktoren für die Überwindung von Hindern.
bei ERP-Projekten in kleinen Ernährungswirtschaftsunternehmen*

Ein Beitrag für die Digitalisierung von Lebensmittel-
produzenten in kleinstrukturierten Regionen

Widersprüche auflösen – zielgerichtet unterstützen



Mitarbeiter- und ressourcenorientierte Softwareeinführung?
*Lösungswege und Erfolgsfaktoren für die Überwindung von Hindern.
bei ERP-Projekten in kleinen Ernährungswirtschaftsunternehmen*

Das „digitale“ Lebensmittel
Herausforderung für Food-KMU

Erfolgsvoraussetzungen

- *grundlegend: Ressourcen, Informationssysteme, Kultur und Organisationsstruktur (Reifegradfelder) + Finanzbedarf, Zeitbedarf, Kompetenzvoraussetzungen*
- *ERP-Projekt: **Unterstützung durch Top-Management + prof. Projektmanagement***

Mitarbeiter in den Fokus:

Digitale Kompetenz und digitale Befähigung schaffen

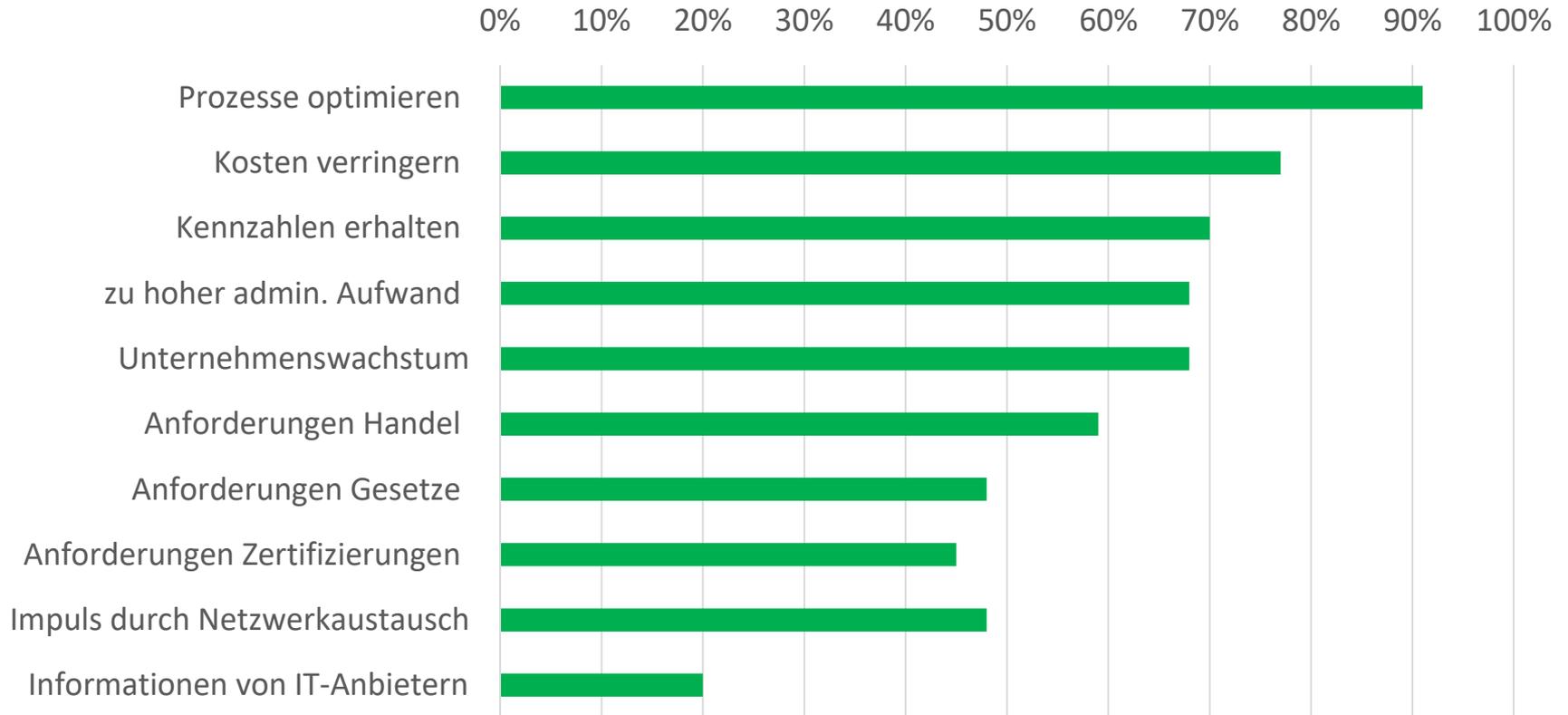
Nutzertraining und Changemanagement als wichtigste Erfolgsfaktoren für erfolgreiche ERP-Einführung (Leyh, 2015)

Stand der Digitalisierung der klein- und mittelständischen Unternehmen der Brandenburger Ernährungswirtschaft

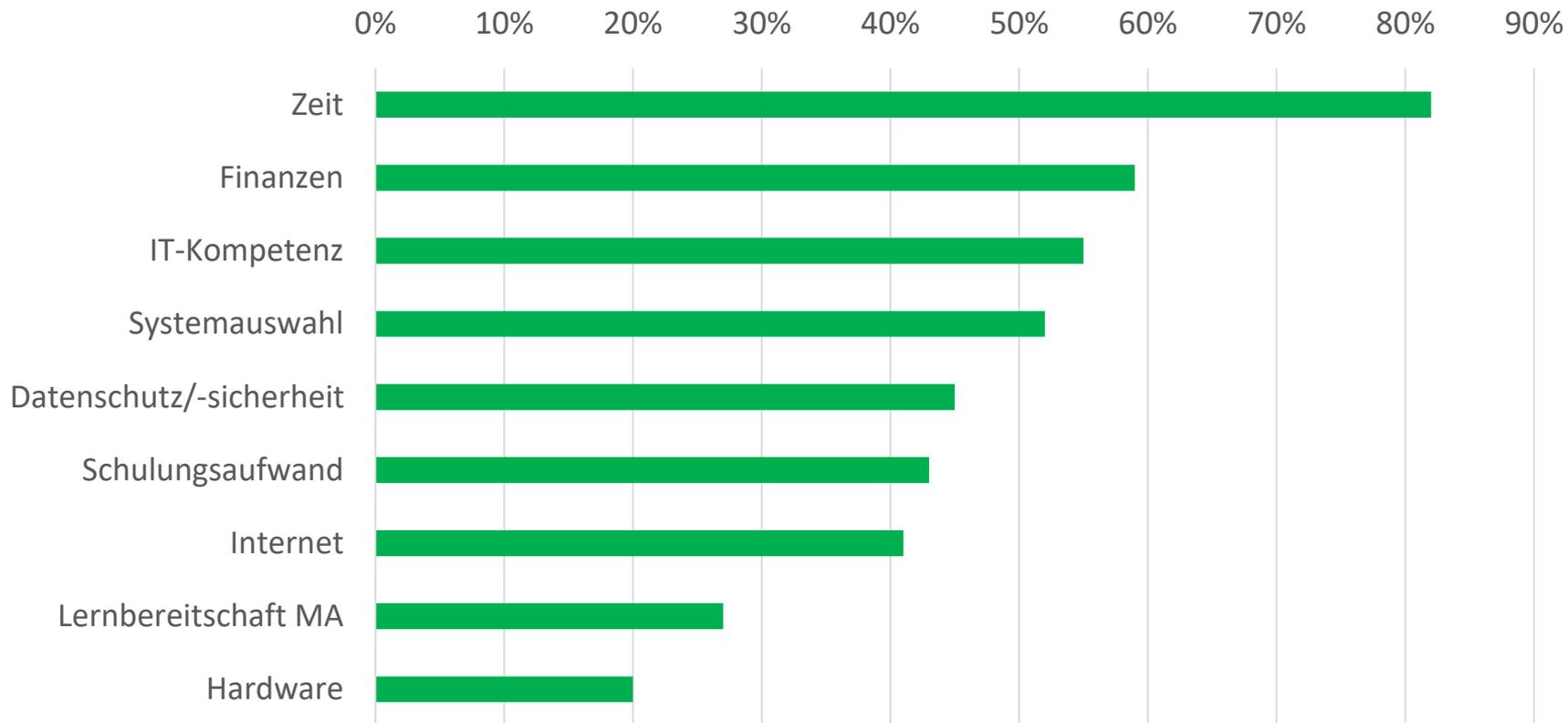
Studie von pro agro e.V und SIBB im Rahmen des Forschungsprojektes RegioFood_Plus



Welche Gründe bewegen Sie zur Digitalisierung ihres Unternehmens?



Gibt es Gründe die Sie bisher von der Digitalisierung Ihrer Prozesse abgehalten haben?



Uns interessiert, wie Sie und ihr Unternehmen zur Entscheidung für eine ERP-Einführung gekommen sind.

| Woher kam der Impuls, eine ERP-Entscheidung herbeizuführen? | Ja (Anzahl von 4 Unternehmen) |
|--|---|
| Unternehmensinterne Gespräche und Auseinandersetzung mit der Thematik ERP-/Warenwirtschaftssoftware | 1 |
| Entsprechende Informationen, Anregungen z.B. von Verbänden, auf Veranstaltungen, anderen Unternehmen | 1 |
| Anforderungen von Geschäftspartnern / Kunden (z.B. Handel, Lieferanten) | 3 (75%) |
| Altes Warenwirtschaftssystem wurde nicht fortgeführt, Ersatz musste beschafft werden | 1 |
| GF hat Notwendigkeit ERP entschieden und Entscheidung getroffen. | 1 |



Mitarbeiter- und ressourcenorientierte Softwareeinführung?
*Lösungswege und Erfolgsfaktoren für die Überwindung von Hindern.
bei ERP-Projekten in kleinen Ernährungswirtschaftsunternehmen*

Die Fallstudie



Ausgangserkenntnis (GIL 2018):

- große Bedeutung zielgerichteter Systemschulung und Unterstützung der Mitarbeiter sowie Projektmanagement
- wichtige Problemfelder: Unterstützung durch die Geschäftsführung für den begrenzten Bereich der Ersteingabe von Unternehmensdaten durch Mitarbeiter als wichtige Problemfelder

Ziel:

- Erweiterung der Erkenntnisse für Gesamtkonzept ERP-Einführung bei Kleinstunternehmen in kleinstrukturierten Regionen
- Herausarbeiten der zentralen Bedeutung des Umgangs mit knappen Ressourcen und Mitarbeitern

Studie mit Kleinstunternehmen der Ernährungswirtschaft in Brandenburg.

- 4 Unternehmen aus 4 Branchen - 3 verschiedene ERP-Systeme
- Online-Fragebogen mit ergänzendem Telefoninterview (qualitative Aussagen)
- Ergänzt durch RegioFood-Erkenntnisse aus Implementierungsbegleitung (4)

Erfahrungen und Vorgehensweisen bei ihrer ERP-Einführung?

Einschätzung der Relevanz von:

- Erfolgsfaktoren
- Problemfeldern
- digitalen Kompetenzen.

Die Vorbereitung

*Unternehmen waren gut bis sehr
vorbereitet auf die ERP-Einführung*



Wie haben Sie die ERP-Einführung intern vorbereitet?

| Frage zur Vorbereitung durch das Unternehmen | Ja (Anzahl von 4 Unternehmen) |
|---|----------------------------------|
| Projektgruppe gebildet | 4 (100%) |
| Interner Projektplan (z.B. Zeitplan mit Meilensteinen) erarbeitet | 3 (75%) |
| Ziele für die ERP-Einführung definiert | 3 (75%) |
| Unternehmensprozesse beschrieben | 4 (100%) |
| Mitarbeiter einbezogen bei ERP-Projektplanung und Zieldefinition | 2 (50%) |
| Kennzahlen definiert, die mittels ERP-schneller generiert werden sollen (Also Wunsch-Auswertungen / Reports) | 4 (100%) |
| Vorab ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen eingeplant | 4 (100%) |

**Wurde für die Angebotseinholung und Anbieterauswahl
(vorher) ein Lastenheft erarbeitet und verwendet?**

| Antwort | Anzahl | Prozent |
|-----------------------------|---------------|----------------|
| Nein (A1) | 1 | 25.00% |
| Ja, aber nur teilweise (A2) | 1 | 25.00% |
| Ja, vollständig (A3) | 1 | 25.00% |
| keine Antwort | 1 | 25.00% |



Mitarbeiter- und ressourcenorientierte Softwareeinführung?
*Lösungswege und Erfolgsfaktoren für die Überwindung von Hindern.
bei ERP-Projekten in kleinen Ernährungswirtschaftsunternehmen*

Die Anbieterauswahl

*geringe Schwierigkeiten, weil
funktionale Anforderungen vorher definiert*



Wenn Sie jetzt auf das Projekt zurückschauen:

Welche Kriterien wären jetzt (mit ihren Erfahrungen) für Sie wichtig bei der Anbieterauswahl?

| Die wichtigsten Kriterien für die Anbieterwahl | Sehr wichtig (eher wichtig) |
|--|--|
| Beste SW für Unternehmensanforderungen / Branchenspezifika | 3 / 4 - (1/4) |
| Großer Funktionsumfang | 3 / 3 |
| Schulungsvolumen | 3 / 4 - (1/4) |
| Nutzungsfreundlichkeit des Systems bei tägl. Aufgaben | 3 / 3 |
| Entscheidungshilfen für Softwaremodule zu Beginn | 2 / 4 - (2/4) |
| Umfassende, gemeinsame Projektplanung vor Projektvertrag | 2 / 4 - (2/4) |
| Erreichbarkeit des Anbieters / Dienstleisters | 2 / 4 - (2/4) |

Wenn Sie jetzt auf das Projekt zurückschauen:

Welche Kriterien wären jetzt (mit ihren Erfahrungen) für Sie wichtig bei der Anbieterauswahl?

| Unwichtige Kriterien | unwichtig | eher nicht wichtig | eher wichtig | sehr wichtig |
|-----------------------------|-----------|--------------------|--------------|--------------|
| Günstigster Preis | | 2 | 2 | |

Wesentliche Aussagen in den Interviews

Wichtigkeit **vorher die Nutzerfreundlichkeit der Software zu überprüfen** & wie gut diese **auf die betrieblichen Erfordernisse eingeht**.

„Der Anbieter sollte mit einer Demoversion ermöglichen, dass die Abläufe mit dem System in einem Modellbetrieb kennenzulernen, diese selbst auszuprobieren und ein Gefühl dafür zu bekommen.“

Wesentliches Kriterium:

Angebot einer **schrittweisen Einführung durch den Anbieter**

„Ich muss nicht von Anfang an eine Software für 20.000 Euro kaufen und dann erstmal nur 3 Sachen nutzen können. Also erst Module hinzukaufen, wenn man zeitlich soweit ist.“



Mitarbeiter- und ressourcenorientierte Softwareeinführung?

*Lösungswege und Erfolgsfaktoren für die Überwindung von Hindern.
bei ERP-Projekten in kleinen Ernährungswirtschaftsunternehmen*

Erfolgsfaktoren



Erfolgsfaktoren und Aussagen hierzu

Ausreichend zeitliche Ressourcen für Schulungen, Abstimmungen, Reviews einplanen.

„Mit Budget, Terminen und Planung muss man sich im Klaren sein und zusammensetzen.“

Mitarbeiter von Beginn mit einbezogen und nach Vorschlägen befragt; Mitarbeitervorschläge prüfen und umsetzen.

„Alle Beteiligten mit reinziehen und gemeinsam die Zielsetzungen festlegen: Welche Prozesse sollen wirklich verbessert werden – ganz konkret festlegen im Vorfeld.“

Erfolgsfaktoren und Aussagen hierzu

Neugestaltung der Prozesse - optimiert mit ERP-System.

„Das Thema Anforderungsaufnahme, und das ist schon der Kern, muss sorgfältig gemacht werden.“;
sowie Ernährungswirtschaftsspezifisch: „Die Darstellung der Chargenrückverfolgung hat gut funktioniert, Produktionstagebuch, etc. Jetzt kann die Biokontrolle mit wenig Aufwand vorbereitet werden. Ergebnis: Quantensprünge als Unternehmen.“

Erfolgsfaktoren und Aussagen hierzu

Prozessplanung sollte so präzise wie möglich sein und gemeinsam im Team validiert werden.

„Implementierung der Systemeingaben direkt in die Produktion – am Ort des Geschehens.“

Prototyp: vollständigen Ablauf anhand eines Beispiels (ein Artikel) testen.

„Man braucht unbedingt eine Demo mit den Alltagsprozessen.“

Erfolgsfaktoren und Aussagen hierzu

Eine/n Projektverantwortlichen im Unternehmen, der Zeitplan kontrolliert und Meilensteine berücksichtigt.

„Hauptverantwortlichen im Unternehmen haben!
Ansprechpartner und Systemadministrator – erst hierdurch
Quantensprünge möglich.“

Gute Umsetzung der erfolgskritischen Faktoren bei untersuchten ERP-Projekten.

Unproblematisch bei diesen ERP-Einführungen waren:

- *eigene Planung und Vorbereitung*
- *Projekt- und Zeitplanung*
- *reale Projektkosten*
- *Verantwortlichkeit im Unternehmen*
- *Mitarbeiter: digitalen Kompetenzen, betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und innere Widerstände*

Hindernisse

*Projektdurchführung
problematischer als
Vorbereitungsphase*

geringe (1), mittlere (2), große (1) Probleme



Problematisch bei diesen ERP-Einführungen waren:

- fehlende Ressourcen im eigenen Unternehmen
(zeitliche und personelle Überforderung)
- operativer Rückstau im Unternehmen
(Tagesgeschäft blieb durch Projekt liegen)
- bereitgestellte Anleitungen / Softwaredokumentation
(Qualität, Umfang, etc.)

Sollten bei ERP-Projekten besonders adressiert werden

Wie beurteilen Sie den Erfolg ihrer ERP-Einführung in Rückschau auf den Verlauf der Einführung und den täglichen Betrieb des Systems.

| ERP-Projekterfolg | mangelhaft | ausreichend | gut | Sehr gut |
|---------------------|------------|-------------|-----|----------|
| Einhaltung Zeitplan | 3 | 1 | | |

Gründe

- *Personalengpässe beim Anbieter*
- *Abbruch der Einrichtung nach Implementierung der Kernfunktionen –
Verabreden eines schrittweisen Nachholens (dies jedoch problembehaftet)*

Zufriedenheit mit dem Gesamtergebnis: *ausreichend (2), gut (2)*

Zielerreichung: *mangelhaft (1), gut (2), sehr gut (1)*

Probleme bei der Projektdurchführung und Aussagen hierzu

Als besonders schwierig wurde von einigen Befragten die Einarbeitung in das jeweilige System empfunden, weil dieses als schwer verständlich und schwierig zu bedienen empfunden wurde.



Digitale Kompetenzen

Bei den befragten Unternehmen verfügten alle Beteiligten schon vor Projektbeginn über gute digitale Kompetenzen und deren Fehlen behinderte die ERP-Einführung nicht.

Welche Rolle spielen ihrer Erfahrung nach digitale Kompetenzen
(Fähigkeiten im Umgang mit IT-Systemen und ein gewisses Grundverständnis)
bei Führungskräften und beteiligten Mitarbeitern für den Erfolg einer ERP-Einführung?

| Bitte bewerten Sie, wie wichtig die folgenden Digitalen Kompetenzen im Unternehmen für den Erfolg einer ERP-Einführung sind | Sehr wichtig (eher wichtig) |
|--|--|
| Grundlegende PC-Kenntnisse (allgemein) | 2 /4 - (2/4) |
| PC starten und Betriebsbereitschaft herstellen (Programme starten und einloggen) | 2 /4 - (2/4) |
| Masken verstehen, Daten in Felder eingeben können, Eingabe bestätigen. | 2 /4 - (2/4) |
| Internetnutzung (ganz allgemein: Internetseiten aufrufen, Online-Shopping, etc.) | 2 /4 - (2/4) |
| Prozessabläufe im Unternehmen kennen und verstehen | 3 /4 - (1/4) |

Bedeutung digitaler Kompetenzen für Erfolg einer ERP-Einführung – Aussagen hierzu:

Bereitschaft Schulungsangebote wahrzunehmen und ein tiefergehendes Verständnis für Warenwirtschaft und ERP-System zu entwickeln:

- „Hintergründe von ERP verstehen! Bereit sein nachzuschauen, was hinter einer Fehlermeldung steht.“;
- „Grundkurs Warenwirtschaftssysteme – alle grundlegenden Funktionen und Zusammenhänge“;
- „Verständnis für Umsetzung physischer Prozessabläufe in digitale Daten (z.B. Masken) – Vorstellungsvermögen.“

Bedeutung digitaler Kompetenzen für Erfolg einer ERP-Einführung – Aussagen hierzu:

Weniger wichtig:

- Kenntnis grundlegender Office-Funktionen oder von Kassensystemen,
- Smartphone- und Tablet-Nutzung
- Internetrecherche zur Problemlösung

Erfolgsvoraussetzungen

- *grundlegend: Ressourcen, Informationssysteme, Kultur und Organisationsstruktur (Reifegradfelder) + Finanzbedarf, Zeitbedarf, Kompetenzvoraussetzungen*
- *ERP-Projekt: **Unterstützung durch Top-Management + prof. Projektmanagement***

Mitarbeiter in den Fokus:

Digitale Kompetenz und digitale Befähigung schaffen

Nutzertraining und Changemanagement als wichtigste Erfolgsfaktoren für erfolgreiche ERP-Einführung (Leyh, 2015)



Mitarbeiter- und ressourcenorientierte Softwareeinführung?

*Lösungswege und Erfolgsfaktoren für die Überwindung von Hindern.
bei ERP-Projekten in kleinen Ernährungswirtschaftsunternehmen*

„Was analog nicht funktioniert, wird auch digital nicht funktionieren.“
Lastenhefte nach innen und nach außen.

Der **Basis-Check**





Mitarbeiter- und ressourcenorientierte Softwareeinführung?

*Lösungswege und Erfolgsfaktoren für die Überwindung von Hindern.
bei ERP-Projekten in kleinen Ernährungswirtschaftsunternehmen*

Basis-Check + Handreichungen

für die Einführung von ERP-Systemen: **Wie gut vorbereitet?**

Art und Umfang unternehmensinterner Maßnahmen benennen
und abschätzen können.

Kontakt



Ron Reckin

ron.reckin@sibb.de

www.sibb.de/regiofood



www.regiofood-plus.de

Gefördert mit Mitteln des BMBF unter den Förderkennzeichen 02K14A200 bis 02K14A208.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung