

The background features a large, semi-transparent puzzle piece in the upper right corner, with a silhouette of a person's head and shoulders inside it. The rest of the background is a light blue and white gradient with faint, abstract patterns and lines.

EIN VORGANG – EIN PROZESS

Strategische Aufstellung und projekthafte Entwicklung eines ERP-Systems mit der GOB

Nachdem Microsoft angekündigt hatte, den Support für das bisher eingesetzte ERP-System Microsoft Dynamics NAV 2009 R2 einzustellen, entschied sich der Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e. V. für eine strategische Neuausrichtung der gesamten Dynamics-NAV-Systemlandschaft.

Für einen Vorgang im Unternehmen haben wir nach dem Echtstart des neuen ERP-Systems auch nur noch einen IT-unterstützten Prozess“, so fasst Michael-Benedict Kolbe, Bereichsleiter Organisation/Informationstechnologie des Genossenschaftsverbandes das wesentliche Projektergebnis nach knapp dreijähriger Projektlaufzeit zusammen. Für den Genossenschaftsverband war das Update von NAV 2009 R2 in einer ersten Betrachtung eine rein technische Notwendigkeit: Nach Auslaufen des Supports der eingesetzten Dynamics-NAV-Version musste ein Versionswechsel vorgenommen werden, der die seit dem Jahr 2009 eingesetzte Software aktuell halten würde. Die technische Notwendigkeit wurde in der Folge um einen strategischen Ansatz ergänzt, der die vollständige interne Produktion des ERP-Systems prozessual ausrichtete und gewachsene IT-Infrastruktur- und Softwareumgebungen über einen Projektansatz veränderte.

AUSGANGSSITUATION

Der Genossenschaftsverband erkannte Ende 2013, dass das bisher eingesetzte ERP-System Dynamics NAV 2009 R2 zu Anfang Januar 2015 seitens Microsoft aus dem Support auslaufen würde. Zu diesem

Zeitpunkt war die eingesetzte ERP-Software ein Ergebnis der Fusion zweier Altverbände im Jahre 2008/2009, die den veränderten geschäftlichen Anforderungen nicht mehr umfänglich Rechnung getragen hat. Zudem veränderte Microsoft die Ausrichtung seiner ERP-Software: Anstelle mehrjähriger Versionszyklen wurde ein jährliches ERP-Release seitens Microsoft angekündigt. In der Folge musste die neue ERP-Software für den Verband möglichst standardnah entwickelt werden, sodass künftig regelmäßig absehbare Release-Aufwände betriebswirtschaftlich vertretbar wurden. Darüber hinaus war zu vermerken, dass die technischen Schnittstellen des ERP-Systems in weitere Systeme technologisch nicht mehr zeitgemäß waren und den effizienten Austausch von Daten nicht mehr unterstützten.

Gleichzeitig waren viele organisatorische Prozesse über verschiedene Standorte des Verbandes hinweg historisch gewachsen, sodass eine Einheitlichkeit in den Abläufen und damit das Heben von Skaleneffekten, rollenbasiertes Arbeiten oder eine gleichartige Schulung für gleiche Aufgaben an allen Standorten nicht gegeben war.

ANALYSEPHASE, PLANUNGSPHASE UND PROJEKTSTART

Die vorhandene IT-Landschaft wurde durch das GV-eigene Projektteam und die GOB analysiert, gleichzeitig wurden die Möglichkeiten aktuell verfügbarer Technologien bewertet und insbesondere die maßgeblich erweiterten Fähigkeiten von Microsoft Dynamics NAV sowie der GOB-Branchenlösung unitop gesichtet. Aus dieser Zukunftssicht ergab sich ein Gestaltungsrahmen, in dem das Projekt technisch agieren konnte.

Im Weiteren wurde bewusst auf eine umfangliche Aufnahme von IST-Prozessen im Verband verzichtet, anstelle dessen sollten die neuen Arbeitsprozesse in standortübergreifenden Teams direkt in den Software-Entwicklungsworkshops parallel entwickelt werden: Somit war methodisch abgesichert, dass an strategisch relevanten Punkten die Software dem organisatorischen Prozess angepasst werden konnte – und gleichzeitig an vielen anderen Punkten der organisatorische Prozess dem Systemstandard der Software folgte. „Es war äußerst hilfreich, dass die GOB hier ein ausgeprägtes Prozessverständnis hatte“, so Kolbe: „Nur so war es möglich, auf einer Ebene zu dis-



V. r.: Frau Johanna Hofmann (Leiterin Arbeitspaket Kommunikation im Projekt), Herr Robert Stärkel (stv. Projektleiter) und Herr Michael-Benedict Kolbe (Projektleiter).
© Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V.

„... und nicht kräftezehrende ‚Übersetzungen‘ von Prozess in Software oder umgekehrt vornehmen zu müssen.“

Die Planung des Gesamtprojektes wurde verbandsseitig zusammen mit der GOB vorgenommen. So war auch hier abgesichert, dass sowohl Planungsprämissen der Organisation als auch der Software berücksichtigt wurden. Die sorgfältige Planung direkt anstehender Projektphasen wurde dabei stets mit einer Grobplanung folgender Projektphasen zwischen den Projekt-Offices beider Unternehmen verbunden. Somit war das Projekt selbst nie „überplant“, es gab aber auch keine

Unklarheiten für Lenkungsausschüsse und weitere Steuerungsgremien. Dazu trug insbesondere die Plattform „unitop4sure“ der GOB bei, die eine transparente Planung und den unternehmensübergreifenden, eindeutigen Austausch von Dokumenten jeder Art beförderte.

Um die strategischen Neuausrichtungen in der Organisation, also den Rückschnitt der bestehenden ERP-Lösung auf eine Standardnähe und die Schaffung prozessualer Eindeutigkeit, in der Breite des Verbandes zu verankern, dominierten zwei eingängige Sätze das Projekt auf allen Ebenen: „Zurück zum Standard!“ und „Ein Vorgang – ein Pro-

zess“ wurden zu den meistgesprochenen Prämissen im gesamten Projektablauf, die noch heute ihre Gültigkeit besitzen.

Die Vorbereitungen bis zum offiziellen Start des Projektes betragen ca. ein Jahr. „Wir haben Leute aus unterschiedlichsten Fachbereichen in die Spezifikationsworkshops geschickt und gefragt: Wie sieht aus eurer Sicht der optimale Prozess aus? Dadurch hatten wir von Anfang an eine hohe Akzeptanz für unsere neue Software“, so Kolbe und erklärt damit, wie wichtig es ist, die Mitarbeiter früh einzubinden und ein Commitment in einem solchen Projekt, auch in schwierigen Phasen, zu erreichen.

PROGRAMMIERUNG UND TESTPHASE

„Wir haben zusammen mit der GOB die Anpassungen bei den marktdifferenzierenden Prozessen umgesetzt“, erklärt Kolbe. Zwischen Januar und September 2016 wurde hauptsächlich programmiert, wobei in diesem Zeitraum feste Auslieferungszeiten für Module vereinbart und gehalten worden sind. „Die schrittweise Umsetzung hatte den Vorteil, dass wir zu jedem Lieferzeitpunkt über die nötigen Ressourcen verfügten, ohne das Tagesgeschäft zu vernachlässigen“, so der Projektleiter. Das stufenweise Testen der funktionalen Auslieferungen spiegelte die Silo-Sicht der einzelnen internen Produktionsstufen wider, welche ab September durch sog. Integrationstests, also das prozessuale Zusammenspiel der Silos untereinander, abgerundet wurden: „Auf die Funktionstests, mit denen geprüft wurde, ob die funktionellen Anforderungen erfüllt sind, folgten schließlich die Integrationstests, in denen die Prozessketten getestet wurden. Die jeweiligen Blöcke wurden logisch so ausgeliefert, dass die Integration voneinander abhängiger Komponenten bereits mitgetestet werden konnte.“

Der Genossenschaftsverband hat nicht zuletzt auch die physische IT-Architektur zusammen mit der GOB neu ausgerichtet: „Beim Massentest haben wir geschaut, wie sich das System unter Last bei vielen Anwendern verhält, und daraufhin die notwendige IT-Architektur skaliert.“ Dabei wurden Performance-Messungen gemacht, die Zugriffszeiten auf die SQL-Datenbanken getrackt und die Server-Auslastungen dokumentiert.

ECHTSTART

„Vor dem Echtstart am 2. Januar 2017 haben wir gemeinsam mit der GOB ein Konzept erarbeitet, wie wir mit Unterstützungsdienstleistungen umgehen wollen“, fügt Kolbe hinzu. Denn egal wie gut man vorbereitet ist – irgendwas ist



Genossenschaftsverband

Verband der Regionen

immer. Beim Genossenschaftsverband konnten schließlich alle relevanten Rückmeldungen, die sich aus der Testphase ergeben hatten, vorab abgestellt werden. Im Echtstart selbst war das GOB-unitop4sure-Portal eine große Hilfe zur Koordination und strukturierten Rückmeldung aufgetretener Fehler: In der Regel konnten dort geöffnete Tickets durch die zügige und fokussierte Arbeit auf beiden Seiten innerhalb eines Tages wieder geschlossen werden.

DIE ERSTEN DREI MONATE NACH DEM ECHTSTART

Bereits wenige Monate nach dem Echtstart waren erste Erfolge und Verbesserungen zu beobachten, beispielsweise im Rechnungswesen. „Wir schreiben ungefähr 100.000 Rechnungen pro Jahr. Jede Rechnung hat drei bis vier Seiten. Früher haben wir jede Rechnung ausgedruckt, gelocht und abgeheftet. Teilweise mehrfach. Jetzt legen wir die Rechnungen automatisiert und revisionssicher in einem elektronischen Archiv ab“, sagt Kolbe.

Auch im Außendienst hat das Update positive Auswirkungen. Eine normale Reisekostenabrechnung eines Außendienstmitarbeiters brauchte über das alte Portal zwischen 1,5 und 2,5 Stunden zur Erfassung. Jetzt braucht diese im integrierten System nur noch 30 bis maximal 45 Minuten. Damit bleibt mehr produktive Zeit für den Kunden, und auch die Kollegen wissen den reduzierten administrativen Aufwand sehr zu schätzen.

Auch viele Prozesse in der GenoAkademie gehören zu den marktdifferenzierenden Prozessen. Hier hat man sich ebenfalls unter dem „Zurück zum Standard“-Leitsatz für einen Rückschnitt von

Individualentwicklungen entschlossen und gleichzeitig die Produktpalette umfangreich im neuen System so abbilden können, dass ihre administrative Abwicklung über neue Prozesse in Organisation und Technik optimiert wurde.

RESÜMEE

„Wir sind froh, bei diesem Projekt einen langjährigen Partner an unserer Seite gehabt zu haben, auf den wir uns auch in schwierigen Phasen verlassen konnten“, resümiert Kolbe. Das gegenseitige Vertrauen zwischen den Projektbeteiligten ist für Michael-Benedict Kolbe ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der genauso bedeutend wie ein stringentes Projektmanagement ist.

Am 31. März 2017 wurde das Projekt offiziell abgeschlossen. „Dadurch, dass wir jetzt in vielen Bereichen viel näher am Standard sind, werden wir bei zukünftigen Weiterentwicklungen und Releases einen deutlichen Vorteil haben“, so Kolbe. „Ich glaube, dass es uns auch wesentlich einfacher fallen wird, künftige Geschäftsanforderungen umzusetzen.“ ■

GOB Software & Systeme GmbH & Co. KG
 Europark Fichtenhain A 5
 47807 Krefeld
 Telefon: (02151) 349-3000
 → info@gob.de
 → <https://www.gob.de>