

GHK Management Consulting AG:

Case Study – Einführung der ERP-Lösung Microsoft Business Central

Die netzkontor nord GmbH und die OpenXS GmbH sind Tochterunternehmen der Netzkontor GmbH (Netzkontor), einem führenden Anbieter der Planung, Beratung und Umsetzung von Infrastrukturprojekten im Bereich der Glasfasernetzverlegung und des Netzbetriebes. Seitens Netzkontor wurde entschieden, eine passende ERP-Lösung für die beiden Tochterunternehmen auszuwählen und danach zu implementieren. Damit sollte die Digitalisierung operativer Prozesse vorangetrieben und die IT-Landschaft weiterentwickelt werden. Neben den operativen Vorteilen sollte sich vor allem eine Steigerung der Datentransparenz aus der Softwarenutzung ergeben.

Die Ausschreibung und Implementierung einer ERP-Lösung bei netzkontor nord und OpenXS ist ein integraler Bestandteil eines umfassenden Modernisierungsprojekts der Netzkontor GmbH, das darauf abzielt, digitale Standards zur Steuerung zu etablieren, die Buchhaltung, das Konzernrechnungswesen, das Treasury und das Controlling zu zentralisieren, während die Faktura, die Rechnungsprüfung und -vorkontierung dezentral innerhalb der operativen Gesellschaften verbleiben soll. In diesem Kontext wird nicht nur die Vereinfachung und Modernisierung interner Prozesse in den beiden Tochterunternehmen angestrebt, sondern auch eine einheitliche und zugängliche Datenbasis für die Konzernleitung geschaffen, um bessere strategische Entscheidungen datengestützt treffen zu können.

Zum Zeitpunkt des Projektbeginns gab es bei der netzkontor nord und der OpenXS kein existierendes ERP-System. Die Finanzbuchhaltung wurde durch verschiedene Systeme rudimentär unterstützt. Dadurch entstanden zahlreiche Systembrüche, die oft mithilfe von MS Office-Applikationen in einer komplexen Ordnerstruktur überbrückt wurden. Als Konsequenz entstand eine inkonsistente und nicht immer vollständige Datenbasis, die eine Auswertung und effiziente Steuerung der netzkontor nord und OpenXS erschwerte. Nachdem beschlossen wurde, diesen Herausforderungen unter anderem durch die Auswahl und Implementierung eines passenden ERP-Systems zu begegnen, war der erste Schritt die Vorbereitung einer zielgerichteten und effizienten Ausschreibung. Zum Zweck der operativen Prozessoptimierung wurde sich entschieden, eine Anpassung der bestehenden Abläufe vorzunehmen und die Systembetreuung durch den ausgewählten IT-Dienstleister durchführen zu lassen. Darüber hinaus strebte die Geschäftsführung an, jegliches notwendige Customizing im zu erwerbenden Standard-System auf ein Minimum zu beschränken.

Vor dem Projekteinsatz hatte die GHK Management Consulting GmbH (GHK) bereits mit dem Leiter Rechnungswesen der netzkontor nord und OpenXS in einem früheren Projekt bei einem anderen Unternehmen erfolgreich zusammengearbeitet. Aufgrund der positiven Erfahrungen

wurde GHK vom Leiter Rechnungswesen als Projektpartner vorgeschlagen und nach einer gemeinsamen Abstimmung mit der Konzernführung über die angestrebten Projektergebnisse für das Projekt beauftragt. Das Projekt wurde in zwei aufeinanderfolgende Teilprojekte unterteilt. Im ersten Teilprojekt sollte GHK die Vorbereitung und Durchführung einer Ausschreibung für ein geeignetes ERP-System sowie einen geeigneten IT-Dienstleisters durchführen. Im zweiten Teilprojekt war geplant, GHK mit der Implementierung des ausgewählten ERP-Systems in enger Zusammenarbeit mit dem Mandanten, dem IT-Dienstleister zu beauftragen. Entsprechend dieser Planung wurden zwei separate Statuspräsentationen und Projektpläne (Projekt Governance Ansatz von GHK) entwickelt. In den Projektplänen wurden Teilprojektschritte und Arbeitspakete sorgfältig hinsichtlich ihres Inhalts und Zeitrahmens definiert, um den Fortschritt des Projekts durch die Auswahl einer geeigneten Detaillierungsstufe optimal verfolgen zu können. Die Statuspräsentationen wurden wöchentlich entsprechend des Projektverlaufs aktualisiert, vorgestellt und diskutiert. Während die Projektpläne einen übergreifenden Blick ermöglichen, bieten die Statuspräsentationen einen fokussierten Einblick in das aktuelle Teilprojekt und die entsprechenden Arbeitspakete sowie die damit einhergehenden Erfolge, Risiken und offene Fragen des Projektes.

Um eine zielorientierte und effiziente Ausschreibung zu ermöglichen und letztendlich das bestmögliche ERP-System auszuwählen, führte GHK im ersten Schritt eine vollumfängliche Analyse der Aufbau- und Prozessorganisation innerhalb der betroffenen Abteilungen durch. Gemeinsam mit dem Leiter Rechnungswesen wurde u.a. besprochen, in welche Bereiche sich das Tagesgeschäft aufgliedern lässt und mit welchen Mitarbeitern dieser Bereiche eine Analyse der aktuellen Prozesslandschaft notwendig sein wird, um das Zielbild und damit die Anforderungen an das ERP-System zu definieren. Zu diesem Zweck wurden Interviews in zwei organisatorischen Hauptbereichen geplant: "Finance" und "Operations". Innerhalb des "Finance"-Bereichs wurden die Prozesse weiter in die Bereiche "Rechnungswesen" und "Controlling" gegliedert. Im "Operations"-Bereich wurde eine Unterteilung in "Linientechnik", "IT" und "OpenXS" vorgenommen, da die kommerziellen Aktivitäten der beiden Unternehmen in diesen drei Bereichen stattfinden und Kundenprojekte entweder einem oder mehreren dieser Bereiche zugeordnet werden können. Die Interviews waren darauf ausgelegt ein tiefgehendes Verständnis für den „Offer-to-Cash“-Prozess entlang aller für das Projekt relevanter Aktivitäten zu generieren. Zusätzlich wurden umfassende Gespräche mit dem Management des Konzerns sowie den Geschäftsführern von netzkontor nord und OpenXS geplant, um auch deren Anforderungen in die Ausschreibung einfließen lassen zu können.

Für die durchgeführten Interviews fertigte GHK die Protokolle an und visualisierte sowohl die Organisationsstruktur als auch die Prozessabläufe. Dabei wurden sowohl Ist-Zustand als auch der erwartete Soll-Zustand mit den jeweiligen Gesprächspartnern abgestimmt und gegebenenfalls angepasst. Auf Grundlage der gewonnen Erkenntnisse hat GHK einen umfassenden Anforderungskatalog sowie ein umfassendes Dokument für die

Ausschreibungsphase erstellt Nachdem auch diese Dokumente von den dafür zuständigen Personen gesichtet und abgenommen wurden, konnte der erste Schritt der ersten Phase erfolgreich abgeschlossen und die Ausschreibung begonnen werden.

Im zweiten Schritt erstellte GHK anhand der definierten Anforderungen und gewonnenen Erkenntnisse eine „Long-List“ mit fünf verschiedenen ERP-Systemen, die den spezifischen Anforderungen von netzkontor nord und OpenXS gerecht werden sollten. Ebenso wurden auf dieser „Long-List“ fünf verschiedene Dienstleister aufgeführt, die nach der Kontaktaufnahme durch GHK bestätigten, die entsprechenden Systeme innerhalb des vorgesehenen Projekt-Zeitrahmens implementieren zu können. Nach Genehmigung der „Long-List“ durch das Management organisierte GHK eine Systemdemonstration in den Hamburger Büros der Netzkontor GmbH. Hierzu wurden alle fünf Dienstleister eingeladen, um das jeweilige ERP-System vorzustellen. Für die Systemdemonstrationen wurden Bewertungsbögen vorbereitet, auf denen die Teilnehmer - bestehend aus Mitarbeitern der Netzkontor GmbH sowie der Unternehmen netzkontor nord und OpenXS - die präsentierten ERP-Systeme anhand von Bewertungskriterien bewerten konnten. GHK bereitete im Anschluss einen Abstimmungstermin vor, bei dem auf Basis der Demonstrationen und visualisierten Bewertungen die Auswahl der ERP-Systeme von fünf auf zwei erfolgte.

Im dritten Schritt organisierte GHK in enger Abstimmung mit den beiden verbleibenden IT-Dienstleistern jeweils einen Workshop-Tag, bei denen die ERP-Systeme erneut vor Ort präsentiert wurden. Dabei lag ein besonderer Fokus auf spezifischen Anwendungsfällen für die Unternehmen netzkontor nord und OpenXS GmbH. Beide ERP-Lösungen und die sie anbietenden Dienstleister wurden erneut anhand vorbereiteter Bewertungsbögen bewertet.

Nach einer gründlichen Auswertung der durchgeführten Workshops fiel die Entscheidung auf die Lösung Microsoft Business Central (MSBC). Gemeinsam mit dem Projektteam, bestehend aus Mitarbeitern der Netzkontor GmbH, netzkontor nord, OpenXS, GHK und dem IT-Dienstleister, wurde eine Kick-Off-Veranstaltung koordiniert, um den Start der Einführungsphase zu markieren. Die Einführung von MSBC wurde in drei aufeinanderfolgende Phasen unterteilt: 1. Scoping-Phase, 2. Konfigurations- und Einführungsphase sowie 3. Test- und Schulungsphase / Hypercare-Phase. Um eine effektive Steuerung dieser Phasen sicherzustellen, bereitete GHK wöchentliche Statusmeetings zwischen den jeweiligen Projektleitern des Mandanten, des IT-Dienstleisters und GHK vor. Zusätzlich wurden monatliche Steering Committee Meetings mit dem Management vorbereitet, in welchen die Projektleiter aller drei Parteien den Fortschritt, zu treffende Entscheidungen und die nächsten Projektschritte erörtern und entscheiden konnten.

Während der Scoping-Phase wurden die Zusammenarbeit zwischen dem Mandanten, dem IT-Dienstleister und GHK so organisierte, um eine präzise Definition der Anforderungen und Ziele sicherzustellen sowie eine zielgerichtete Ausrichtung des Projekts zu gewährleisten:



1. Es wurden Scoping-Workshops durchgeführt, um die spezifischen Anforderungen und Ziele präzise zu ermitteln.
2. Eine umfassende Analyse der bestehenden Geschäftsprozesse wurde erstellt, um Optimierungsmöglichkeiten und Anpassungsbedarfe im ERP-System zu identifizieren.
3. Der Projektumfang und die Projektziele wurden eindeutig definiert, um eine Umsetzung des Projekts im vorgesehenen, engen Zeitplan zu gewährleisten.
4. Ein detailliertes Scoping-Dokument wurde erstellt, das die Ergebnisse der Workshops und Analysen zusammenfasste und als Leitfaden für die weiteren Schritte diente.
5. Das Scoping-Dokument wurde den relevanten Stakeholdern präsentiert und mit diesen abgestimmt, um sicherzustellen, dass die Anforderungen und Ziele vollständig berücksichtigt sind und ein gemeinsames Verständnis für das Projekt erreicht wurde.

Nach Abschluss der Scoping-Phase folgte die Konfigurations- und Einführungsphase, in welcher die folgenden Schritte durchgeführt wurden:

1. Das ERP-System wurde gemäß den in der Scoping-Phase identifizierten Anforderungen eingerichtet.
2. Die Workflows im ERP-System wurden angepasst, um eine nahtlose Integration und effiziente Abläufe zu gewährleisten.
3. Es erfolgte die Migration relevanter Daten aus den bestehenden Systemen, um einen reibungslosen Übergang zu ermöglichen.
4. Die Konfiguration von Benutzerrollen und Berechtigungen im System wurde eingerichtet, um die Sicherheit und den Zugriff auf relevante Informationen zu gewährleisten.
5. Eine Anbindung an die cloudbasierte IT-Infrastruktur wurde etabliert, um eine optimale Leistung und Skalierbarkeit sicherzustellen.

Während der Konfigurations- und Einführungsphase wurden drei Schlüsselbereiche identifiziert, die den Übergang zur abschließenden Test- und Schulungsphase / Hypercare-Phase und damit das Go-Live-Datum gefährden konnten. Zum einen musste der reibungslose Datenaustausch zwischen MSBC, der cloudbasierten IT-Infrastruktur und dem vom Mandanten genutzten Zeit- und Tätigkeitserfassungstool unter Beteiligung eines weiteren IT-Dienstleisters gewährleistet werden. Des Weiteren stellte der Übergang vom Test- zum Live-System bezüglich des Multi-Entity-Managements und der erforderlichen internen Ressourcen eine Herausforderung dar. Außerdem traten Verzögerungen bei der Konfiguration und Anbindung des Data-Management-Systems auf, das gemeinsam mit MSBC eingeführt werden sollte, sowie des damit zu definierenden Rechnungseingangs-Workflows. Mit Blick auf die seitens der Projektleiter vorgetragenen Risiken, hat sich das Management frühzeitig für eine dreimonatige Verlängerung des Projektes entschieden und das Go-Live Datum entsprechend verschoben, um die Akzeptanz des neuen ERP-Systems bei den Mitarbeitern nach dessen Einführung nicht zu gefährden.



Nachdem die beschriebenen Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden konnten, wurden die für die Test und Schulungs-Phase / Hypercare-Phase abgestimmten Schritte durchgeführt:

1. Umfangreiche Tests und Qualitätssicherungsmaßnahmen wurden durchgeführt, um die Funktionalität und Stabilität des MSBC sicherzustellen.
2. Es wurden Schulungsprogramme für die Mitarbeiter entwickelt und abgehalten, um ihnen die Nutzung und Navigation im ERP-System zu vermitteln.
3. Test-Listen und entsprechende Testläufe wurden vorbereitet, durchgeführt und dokumentiert, um die reibungslose Integration des Systems in die bestehenden Abläufe zu gewährleisten.
4. Der Go-Live wurde entlang eines Go-Live-Plans eng koordiniert und durchgeführt, einschließlich der Datenmigration, Systemeinführung und Schulung der Mitarbeiter.
5. Nach dem Go-Live wurde kontinuierliche Unterstützung und Betreuung während der Hypercare-Phase gewährleistet.

Nach der dreimonatigen Verlängerung des von Anfang an ambitionierten Projektzeitplans wurde MSBC erfolgreich in die bestehende Systeminfrastruktur und die Prozesse der netzkantor nord und OpenXS GmbH eingeführt. Der Erfolg des ERP-Projekts von der Ausschreibung bis hin zum Go-Live lässt sich anhand folgender Schlüsselpunkte festhalten:

1. Die Anforderungen wurden unter der Leitung von GHK entlang der bestehenden Prozesse und des Zielbildes so erfasst, visualisiert und kommuniziert, dass diese für einen umfassenden Ausschreibungsprozess geeignet waren.
2. Die von GHK erstellte Entscheidungsgrundlage gewährleistete eine fundierte Entscheidung für ein ERP-System und einen Implementierungsdienstleister.
3. Das mit dem IT-Dienstleister vereinbarte Projektbudget wurde durch ein effektives Projektmanagement – bis auf eine geringfügige Abweichung – nicht überschritten.
4. Eine transparente und vorausschauende Kommunikation bis hinein in die Hypercare-Phase ermöglichte eine konstruktive Abstimmung mit allen Projektdienstleistern, dem Projektteam und dem Steering Committee.
5. Die Einführung eines neuen ERP-Systems hat zu einer erheblichen Effizienzsteigerung im operativen Geschäft der Tochterunternehmen von Netzkantor geführt.

Die erfolgreiche Begleitung durch GHK dokumentiert sich vor allem am reibungskosen Go-Live und der damit kaum erforderlichen Unterstützung durch GHK in der Hypercare Phase.

**Zitate zum Abschluss:**

„Während des gesamten Einführungsprojektes haben sich die technischen und kaufmännischen Expertisen der GHK als äußerst hilfreich erwiesen. Dies zeigte sich neben der akribischen Erfassung von Prozessen und Anforderungen auch in der strukturierten Durchführung des Ausschreibungsverfahrens zur Auswahl eines geeigneten ERP-Systems und Implementierungsdienstleisters. Ihre professionelle Herangehensweise und ihre 'Hands-On'-Attitüde haben während der gesamten Ausschreibung und der Implementierung des ERP-Systems maßgeblich zum erfolgreichen Abschluss des Projekts beigetragen. Ich kann die Zusammenarbeit mit GHK uneingeschränkt weiterempfehlen.“

Jan Kanstorf, ERP-Projektleiter, Netzkontor GmbH

„Aufgrund des engen Zeitrahmens war eine konstruktive und eng abgestimmte Kommunikation in jeder Phase des Projektes sehr wichtig, um schnell die notwendigen Entscheidungen treffen zu können. Als wichtiger Baustein für den Projekterfolg hat sich die gemeinsame Projektleitung mit Herrn Kanstorf von der Netzkontor erwiesen, denn in der Implementierung der ausgewählten Software hat sich die Aufgabenteilung insbesondere in ressourcenintensiven Phasen sehr bewährt. Es ist sehr schön zu sehen, wie nun die Mitarbeitenden der Netzkontor täglich von dem erfolgreichen Projekt profitieren können“

Eric Podlasly, Director, GHK Management Consulting GmbH