

GHK Management Consulting AG:

Case Study – Einführung der ganzheitlichen ERP-Lösung SHC

Die Tochter der R+S Group, VVM Verwaltungs-, Vertriebs- und Marketing GmbH (VVM), welche als Teil der R+S Dachmarke Handel als Elektronikgroßhandel für Baumärkte agiert, entschloss sich im Rahmen eines Modernisierungsprojektes das ERP-System SHC einzuführen. Hierbei sollten IT-Landschaft und Prozesse von VVM weiterentwickelt, Datentransparenz geschaffen und die Vorteile einer handelsspezifischen Software genutzt werden.

Die Implementierung der ERP-Lösung der SHComputersysteme GmbH (SHC) ist Teil eines übergeordneten Modernisierungsprojektes der R+S Dachmarke Handel, um alle Geschäftsprozesse innerhalb der Dachmarke in einem zentralen System verwalten zu können und eine durchgängig auswertbare Datengrundlage zu schaffen. Hierbei sollen nicht nur die Prozesse vereinfacht und modernisiert, sondern der Geschäftsführung eine einheitliche Daten- und Prozessgrundlage geliefert werden, um strategische Entscheidungen zahlenbasiert und nachvollziehbar treffen zu können. Durch die harmonisierte Datengrundlage ermöglicht SHC ein ganzheitliches Controlling des Handelsbereichs durch die R+S Group.

Initial nutzte die VVM Verwaltungs-, Vertriebs- und Marketing GmbH das gruppenweit eingesetzte ERP-System, welches diverse Geschäftsmodelle und Prozesse verschiedenster Teile der R+S Group abbilden musste. Hierbei wurden zwar Kundenpflege, Auftragsbearbeitung, Auftragssteuerung, Artikeleinkauf, Kommissionierung und Lagersteuerung abgebildet, jedoch nur sehr umständlich, um allen Anforderungen der verschiedensten Mandanten innerhalb der Gruppe gerecht zu werden. Als Konsequenz entstand eine divergente und unvollständige Datenbasis, die eine Auswertung und damit effiziente Steuerung der VVM erschwerte. Nachdem die Entscheidung getroffen wurde, diese Schwäche durch die Einführung von SHC zu beseitigen, galt es, die individuellen Prozesse für das VVM-Team mit über 30 Nutzer zu erarbeiten, einzuführen und anschließend zu schulen. Primär bestand die größte Herausforderung darin, die Nutzer von VVM, welche teilweise seit über 20 Jahren das veraltete ERP-System nutzten, an die neuen Prozesse zu gewöhnen. Die Gewohnheiten und lieb gewonnenen, bisherigen Prozesse innerhalb von VVM mussten dabei durch die neuen und agilen Prozesse ersetzt und verinnerlicht werden.

Vor diesem Projekteinsatz wurde die GHK Management Consulting GmbH (GHK) aus Frankfurt zunächst im Rahmen eines Controlling Projektes für die R+S Group auf Holdingebene beauftragt, deren CFO-Services operativ zu unterstützen. Auf Grund der positiven Erfahrungen in der Zusammenarbeit wurde die Geschäftsführung der Dachmarke R+S Handel auf GHK als Projektpartner aufmerksam gemacht. Die hauptsächlichen



Herausforderungen im ERP-Einführungsprojekt bestanden in fehlenden internen Ressourcen und einem stagnierenden Projektverlauf, sodass die Geschäftsführung von VVM im Oktober 2022 eine Unterstützung für die Projektleitung der ERP-Einführung bei der R+S Group erbat.

Auf Vorschlag der Geschäftsführung der R+S Group übernahm GHK die Projektleitung des Projektes „SHC @ VVM“, welches durch die Verzögerungen nach dem Projektstart bereits stark unter Zeitdruck stand. Im ersten Schritt wurden die kommunizierten Projektfortschritte einem Review unterzogen und die Zielsetzung des Projektes neu definiert. Hierzu wurde ein neuer Projektplan entwickelt, der als Grundlage für ein effizienteres Projekttracking dienen sollte. Im Projektplan wurden Teilprojekte und Arbeitspakete definiert, um so den Fortschritt im Projektverlauf durch die Auswahl einer geeigneten Granularität optimal tracken und auch dokumentieren zu können. Jedem Teilprojekt wurden dazu eindeutige Ziele und ein fester Zeitplan zugeordnet, um sicherzustellen, dass die Abweichungen in einem Tracking frühzeitig zu erkennen sind. Dadurch können die verantwortlichen, internen Teilprojektleiter rechtzeitig unterstützt und so die Teilprojekte mit fair verteilten Arbeitslasten abgeschlossen werden. Als wichtiges Hilfsmittel dienen dabei sogenannte Meilensteine, die Etappenziele innerhalb des Gesamtprojektes markieren und so eine transparente Steuerung der Teilprojekte ermöglichen.

Das Zusammenspiel dieser Bestandteile der Projektstrukturierung erlaubte eine effiziente und effektive Ressourcenplanung, die es den operativ intensiv eingespannten Mitarbeitern von VVM ermöglichte, weiterhin sowohl dem Tagesgeschäft als auch Ihren Projektaufgaben nachzukommen. Folgerichtig kam es nach dem Projekt-Re-Start kaum zu nennenswerten Verzögerungen im Projektverlauf.

Zu berücksichtigen war hierbei, dass das Design und auch die Konfiguration des Systems eigentlich bereits bis Oktober 2022 hätten abgeschlossen sein sollen. Dementsprechend folgte, gemäß des neu erstellten Projektplanes, zum Projekt-Re-Start zunächst eine intensive Evaluierungsphase, um sicherzustellen, dass das bisherige Design und die Konfiguration noch den Anforderungen von VVM entsprechen. Dies beinhaltete primär die Aufnahmen von Prozessen, das Sichten bestehender Konfigurationsdefinitionen und bereits erstellter Schulungsunterlagen, um ein mögliches Delta zum Zielbild festzustellen.

So konnte ein einheitliches Grundverständnis zur bereits erfolgten Vorarbeit und des Zielbildes innerhalb des neu zusammengestellten Projektteams geschaffen werden. Dies half dabei, Doppelarbeiten zu vermeiden, vorhandene Informationen effektiv einordnen und nutzen zu können. Daraufhin wurde ein standardisierter Anforderungskatalog anhand dieser Informationen aufgesetzt, um den Status Quo und das Zielbild schriftlich festzuhalten. Hierbei mussten die Anforderungen so exakt und vollständig wie möglich dokumentiert werden, um Missverständnisse und Ungenauigkeiten zu vermeiden. Diese wurden sowohl mit SHC als auch mit VVM gemeinsam abgestimmt und festgehalten. Aus diesem ganzheitlichen Anforderungskatalog wurden die grundlegenden Geschäftsprozesse abgeleitet, welche als praktische Ausprägungen der theoretischen Anforderungen fungieren. Nachdem auch diese



durch die Geschäftsführung und das Projektteam abgenommen wurden, konnte eine Reihe von geschäftseinheitenspezifischen Checklisten abgeleitet werden. Diese schufen eine replizierbare und einvernehmliche Abnahmegrundlage für die später folgende Testphase.

Der Anforderungskatalog bildete so einen wichtigen Ankerpunkt für das weitere Vorgehen im Projekt. Zur weiteren Arbeit und einem Abgleich wurde ein Testteam definiert, sodass die bisherige Konfiguration des SHC-Systems getestet werden konnte. Hierbei wurden durch jede Geschäftseinheit (Vertrieb, Logistik, Lager, Disposition, Rechnungsprüfung, Buchhaltung und Controlling) ein Key-User als Experte festgelegt. Diesen Key-Usern wurde ein „Pate“ einer Schwestergesellschaft zugeordnet, die SHC bereits seit 2019 nutzt. So konnten die Funktionalitäten in diesem Tandem effizient und lösungsorientiert getestet werden, wobei die Tester nicht nur den Anforderungskatalog chronologisch abarbeiten sollten, sondern auch eventuelle Fragen eigenständig mit dem Paten bearbeiten und abstimmen konnten.

Parallel zur Einarbeitung in die Prozesse und die Konfiguration des ERP-Systems sowie die Unterstützung beim Testen übernahm GHK im Rahmen der Projektleitung die Koordination der IT-Dienstleister bei der Integration des ERP-Systems in die bestehenden IT-Landschaften von VVM und der R+S Group. Hierbei spielte die Integration zum Buchhaltungssystem DATEV der R+S Group und zu den EDI-Fact-Schnittstellen zu den Großkunden eine große Rolle. GHK operierte als zentrale Anlaufstelle für den intensiven Austausch und die Koordination mit SHC, den einzelnen IT-Dienstleistern der Schnittstellen sowie den IT-Dienstleistern der Kunden. Hierfür wurden regelmäßige Kommunikations- und Koordinationsmeetings durchgeführt. Das Management der Risiken stand dabei im Vordergrund, um sich kontinuierlich über kurzfristige Verzögerungen, Probleme und Entscheidungen in engem Austausch mit den Projektteilnehmern und dem Kunden abzustimmen.

Mithilfe dieses sehr kleinteiligen Vorgehens wurde innerhalb von zwei Monaten der Konfigurationsstand von SHC so weit vorangetrieben, dass Key-User und User innerhalb von VVM bereits frühzeitig eine ausführliche Schulung erhalten konnten. Nach Abstimmungen zwischen SHC, VVM und GHK übernahmen SHC und GHK gemeinsam die Schulung der User. Die ausführlichen und individualisierten Schulungsunterlagen wurden von SHC und GHK für die jeweiligen Fachbereiche vorbereitet. Hierbei wurden anhand des bestehenden Konfigurationsstandes Anleitungen aller Prozesse nach dem Step-by-Step-Prinzip vorbereitet, welche als Vorlage für eine praktische Schulung im System genutzt werden konnten. Anhand der anschließend verteilten Schulungsunterlagen können sich Mitarbeitende auch nachträglich an jeder Stufe des Prozessablaufes orientieren.

Nach Abschluss der Schulungen wurden im Vorfeld des Go-Lives im Rahmen eines ausführlichen Smoke-Tests alle Konfigurationen vom Test-System auf das Livesystem übernommen. Davor hatten die Key-User die Möglichkeit, den Konfigurationsstand des Systems intensiv zu testen und abzunehmen. Um VVM personell zu entlasten, wurde die Koordination und auch das Testen der Schnittstellenfunktionen durch GHK unterstützt.



Nachdem alle Prozesse, der aktuelle Konfigurationsstand und die Funktionsfähigkeit der einzelnen Schnittstellen an Dritt-Systeme von den Key-Usern von VVM abgenommen wurden, konnte die Migration vom Alt-System nach SHC gestartet werden. Im Rahmen der Migration mussten Einkaufs- und Verkaufspreise, Artikelstammdaten sowie Kunden- und Lieferantinformationen aus dem Alt-System übernommen werden. Hierbei arbeitete GHK direkt mit der internen IT und den IT-Dienstleistern des alten ERP-Systems aus der R+S Group zusammen, um im Vorfeld ein strukturiertes Migrationskonzept vorzubereiten, abzustimmen und zu finalisieren. Daraufhin betreute GHK gemeinsam mit den zuständigen IT-Dienstleistern die technische Migration von über dreißigtausend Datensätzen und übernahm im Anschluss daran auch die vollständige inhaltliche Validierung.

Um weiterhin die Aufnahme und Beseitigung von Fehlermeldungen sowie Anpassungswünschen sicherzustellen, unterstützten sowohl alle IT-Dienstleister als auch GHK im Rahmen einer 6-wöchigen Hypercare-Phase alle Mitarbeiter von VVM. Hierbei wurden die Anpassungen kontinuierlich zwischen allen Parteien abgestimmt und durch einen intensiven Einsatz aller Stakeholder schnellstmöglich umgesetzt. Nach Abschluss der Hypercare-Phase wurde der Support für die langfristige Unterstützung der Mitarbeiter durch ein zentralisiertes Ticket-System sichergestellt. GHK unterstützte auch hier bei jeglichen Fragen durch operatives „Knowhow“ und fungierte weiterhin als permanente Schnittstelle zwischen IT-Dienstleistern, Usern und dem Management der VVM.

Der umfassende Erfolg des Projektes SHC @ VVM nach dem Projekt-Re-Start lässt sich anhand einzelner Key-Points erfassen:

1. Trotz einigen Zweifeln und diversen Hürden konnte der neue Projektplan nach dem Re-Start mit GHK ohne nennenswerten Zeitverlust eingehalten werden.
2. Das von der VVM klar vorgegebene und im Vorfeld abgestimmte Projektbudget konnte durch effektives Projektmanagement effizient eingesetzt und im Ergebnis deutlich unterschritten werden.
3. Die Belastung der einzelnen Mitarbeiter der VVM wurde durch den intensiven operativen Einsatz von GHK erheblich minimiert.
4. Das ausführliche Testen und Validieren der Systemkonfiguration und der Stammdatensätzen durch GHK erlaubte einen reibungslosen Go-Live ohne außergewöhnliche Fehlermeldungen.

Durch die Einführung von SHC ist die R+S Group nun in der Lage, anhand der verbesserten Datentransparenz und allgemeinen Datenqualität, dynamischere Entscheidungen für die VVM zu treffen und deren Umsetzung anhand von branchenüblichen KPIs detailliert zu monitorieren.

**Zitate zum Abschluss:**

„Nachdem wir uns bereits im Rahmen der Unterstützung im Finanzbereich unserer Muttergesellschaft, der R+S Group GmbH, von den Qualitäten der GHK überzeugen durften, entschlossen wir uns bei VVM erneut auf GHK zurückzukommen. In Bezug auf das Projekt zur Einführung des ERP-Systems SHC, einer Branchenlösung für den Großhandel, fragten wir dementsprechend bei GHK an, ob nicht ein Kollege aus dem GHK-Team die Projektleitung übernehmen könnte. Besonders durch die kollegiale Zusammenarbeit zwischen dem sehr fachkundigen Projektleiter von GHK und den verantwortlichen Mitarbeitern auf Seiten von VVM konnte das Projekt erfolgreich abgeschlossen werden. Sehr beeindruckt hat mich die schnelle Einarbeitung in ein komplett neues System seitens des Projektleiters von GHK und dessen unermüdlichen Einsatz, für den ich mich ausdrücklich bedanken möchte. Gerne empfehle ich GHK zur Unterstützung bei der Einführung von ERP-Systemen und freue mich auf die weitere Zusammenarbeit in einem weiterführenden Projekt.“

Felix Wojciechowski, Geschäftsführer, Handel R+S Group

„Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, dem Management von VVM als auch mit Hiko Systems, dem IT-Dienstleister der R+S Group, und SHC war zu jedem Zeitpunkt positiv und zielführend. Vor allem bei zeitlichen Engpässen und den kurzfristigen Umstellungen in der Projektführung, ergaben sich innerhalb des Projektes diverse Herausforderungen. Diese konnten wir jedoch gemeinsam durch die kontinuierliche Unterstützung aller Parteien und deren Engagement zu jedem Zeitpunkt meistern. Letztendlich gelang es uns durch eine großartige Teamarbeit den Erfolg des Gesamtprojektes sicherzustellen – vielen Dank dafür.“

Leon Peral, Projektleiter, GHK Management Consulting GmbH