eEvolution®
CONNECTING BUSINESS TO SUCCESS



Klassisches, agiles und hybrides Projektmanagement

Die wichtigsten Vorgehensmodelle bei der ERP-Einführung



Inhalt

Allgemeine Informationen ERP 4
Projektmanagement 6
Wasserfallmodell 7
Agile ERP-Einführung 11
Hybride ERP-Einführung 15
Die Wahl des richtigen Modells 17

Von Anfang an richtig planen

Das richtige Vorgehensmodell vor der ERP-Einführung festlegen

Innovative ERP-Software (Enterprise Resource Planning) eröffnet neue Möglichkeiten für Unternehmen. Sie bietet unter anderem die Chance, Geschäftsprozesse effizienter und schlanker zu gestalten, die Informationstransparenz zu erhöhen und den Kundenservice zu verbessern. Teilweise wird ein Einstieg in völlig neue Geschäftsmodelle möglich.

Durch standardisierte und automatisierte Prozesse kann der Fokus auf neue Aufgaben gelegt werden, wie beispielweise eine internationale Tätigkeit oder die Herstellung eines neuen Produkts. ERP-Systeme befinden sich aktuell im Umbruch und bilden das Fundament der IT-Landschaft vieler Unternehmen. Warum? Mit einem ERP-System können Sie nicht nur komplexe Prozesse abbilden und automatisieren, Sie schaffen auch einen Mehrwert für Ihr gesamtes Unternehmen und sorgen für effizientere Arbeit.

Durch die Verzweigung einer ERP-Software in jedem Geschäftsbereich kann die Einführung eines solchen Systems zu einer großen Herausforderung werden. Daher zahlen sich eine gute Vorbereitung von ERP-Projekten sowie entsprechende strategische Überlegungen aus.

Eine ERP-Einführung bringt viele Vorteile mit sich: So können Sie beispielsweise die Effizienz Ihrer täglichen Arbeit erhöhen, für mehr Transparenz und eine stets aktuelle technische Softwareumgebung sorgen. Im Vorfeld einer ERP-Einführung sind verschiedene Maßnahmen erforderlich, damit das spätere Implementierungsprojekt reibungslos ablaufen kann. Grundsätzlich sollten sämtliche Aktivitäten im Einklang mit der aktuellen und zukünftigen Unternehmensstrategie stehen. Hiervon können wiederum konkrete Ziele abgeleitet werden, welche unerlässliche Orientierungspunkte im Projekt darstellen.

Warum ist es wichtig im Vorfeld der ERP-Einführung ein Vorgehensmodell festzulegen? Was sind die bekanntesten Projektmanagement-Methoden? Was sind die Vor- und Nachteile? Welches Modell passt am besten zu Ihrem ERP-Projekt? Das alles erfahren Sie in unserem Whitepaper. Wir zeigen Ihnen, worauf Sie bei der ERP-Implementierung achten sollten und wie Ihnen der Projektablauf reibungslos gelingt. Bei der Umsetzung Ihres ERP-Projektes werden Sie vor vielen Herausforderungen stehen. Mit einem guten Plan und einem guten Projektmanagement können Sie diese aber problemlos meistern.



(Abb. Vorteile der ERP-Einführung, Quelle: Whitepaper ERP-Implementierung)

Die größten Herausforderungen während der ERP-Einführung



Von klassisch bis agil
3 Modelle im Vergleich

Projektwirtschaft, Projektmanagement sowie die dazugehörigen Begriffe sind in den Normen DIN 69900 und 69901 geregelt. Demnach ist ein Projekt eine zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität, die aufgrund ihrer Schwierigkeit und Bedeutung meist ein gesondertes Projektmanagement erfordert.

Den Startpunkt eines Projekts bildet meist ein Projektauftrag, durch den die Existenz eines Projekts formell genehmigt wird, zum Beispiel der Auftrag, eine ERP-Software in Ihrem Unternehmen einzuführen. Durch diesen Projektauftrag ist der Projektmanager dazu berechtigt, organisatorische Einsatzmittel für Projektvorgänge zu verwenden. Die darauffolgende Projektplanung enthält mindestens eine Projektskizze. Diese Skizze ist ein erster Ansatz und stellt die Rahmenbedingungen des Projekts dar. Bei einer ERP-Einführung kann die Projektskizze zum Beispiel in fünf Phasen eingeteilt werden: Projektinitialisierung, Installation und Training des Kernteams, Prozess- und Systemdesign, Umsetzung des Prozess- und Systemdesigns und Start und Betreuung des Echtbetriebs. Der Projektmanager, oder auch Projektleiter genannt, konkretisiert die Ziele des Projekts anhand der Projektskizze und formuliert die Projektziele gemeinsam mit dem Projektteam.

Um ein Projekt zu managen, benötigen Sie also einen Projektmanager sowie ein Projektteam. Bei der Definition der Ziele gibt es einige Dinge zu beachten: So sind Projektziele beispielsweise stets eindeutig und klar zu formulieren. Des Weiteren sollten die Projektziele messbar, prüfbar, erreichbar und realistisch sein. Durch die Formulierung von Nicht-Zielen kann zudem eine klare Abgrenzung zu den Zielen erfolgen. Nicht-Ziele beschreiben Ergebnisse, die im Projekt nicht anvisiert werden sollen. Typische übergeordnete Ziele bei einer ERP-Einführung sind zum Beispiel die Kosten zu senken, die Umsätze zu erhöhen, effizientere oder automatisierte Prozesse zu realisieren, die Transparenz zu steigern oder die Planungssicherheit zu erhöhen.

Warum ist ein Projektmanagement notwendig?

Unter dem Begriff Projektmanagement wird meist die Planung, Durchführung und Kontrolle von Projekten verstanden. Es beschreibt die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln. Zum Projektmanagement gehören demnach alle Aufgaben, die die Projektleitung zur erfolgreichen Realisierung eines Projekts durchführt. Bei einem ERP-Projekt ist das Projektmanagement einer der Schlüssel für den Erfolg einer Software-Implementierung. Ein ERP-Projektmanagement erfordert umfangreiche Ressourcen; Zeit, Projektbudget sowie der Projektumfang müssen überwacht werden. So sorgt ein effektives Projektmanagement dafür, dass die Richtung des Projekts gehalten und das Ziel oder die Ziele nicht aus den Augen verloren werden.

Warum benötigen Sie ein Vorgehensmodell?

Jegliches Projektmanagement ist an ein Vorgehensmodell gebunden, welches an bestehende und standardisierte Projektmanagementmethoden angelehnt ist. Durch den Einsatz einer methodischen Vorgehensweise erleichtert sich die Organisation und Durchführung des Prozesses und die Transparenz Ihres Projekts. Ein solches Vorgehensmodell beschreibt und regelt allgemein den gesamten Prozess von Projekten. Das Vorgehensmodell kann gut mit einem Kochrezept verglichen werden, denn es soll den Beteiligten eine Art „Schritt-für-Schritt-Anleitung“ (wenigstens als Orientierung“ bieten . Dabei werden Aufgaben, Methoden und Mittel für die Zielerreichung festgelegt. Da es unterschiedliche Arten von Projekten gibt, gibt es auch verschiedene Methoden, um diese zu meistern.

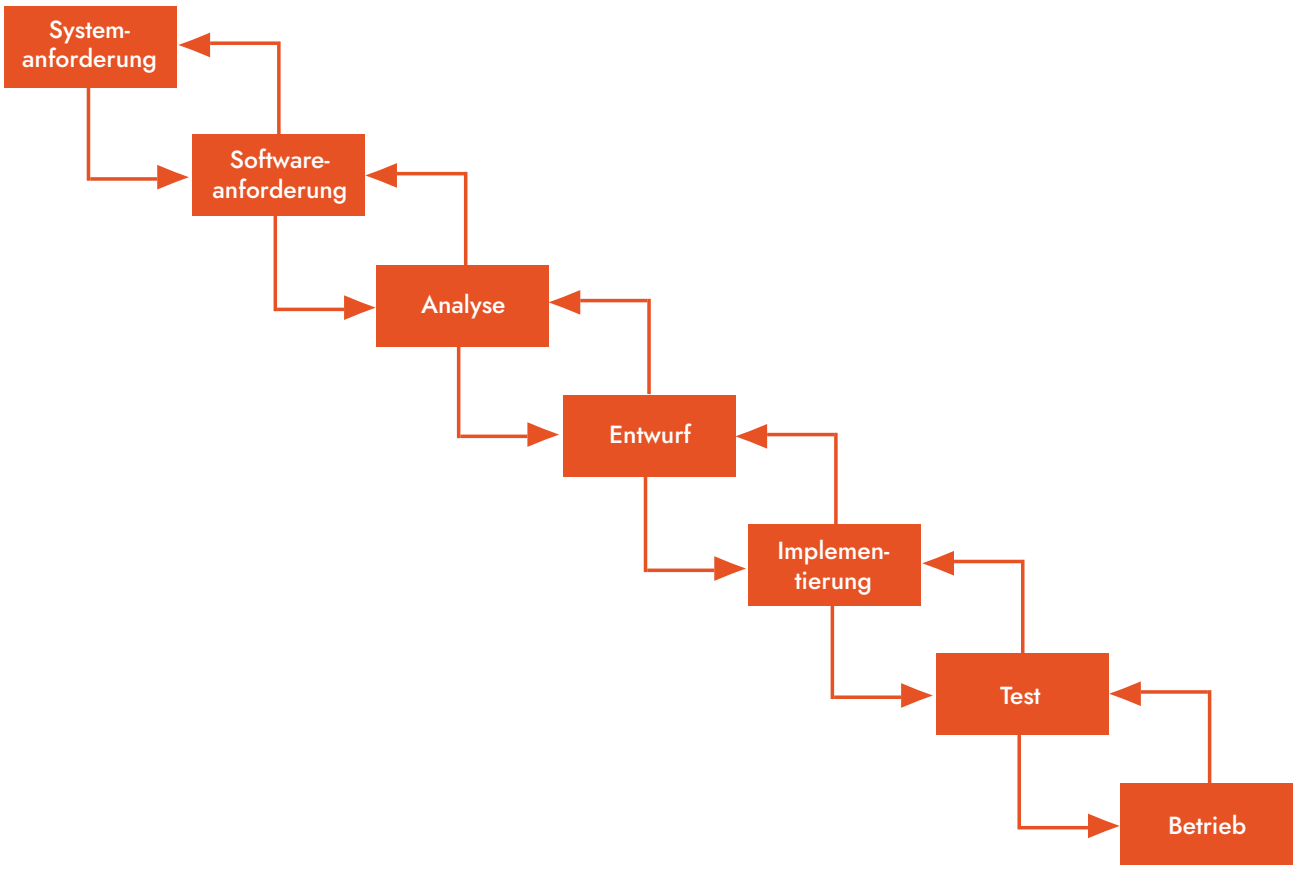
Zur Einführung eines ERP-Systems kann sich Ihr Projektmanagement beispielsweise an Vorgehensmodellen orientieren. Einführungen von ERP-Lösungen sind schließlich komplexe Projekte, daher ist ein an ihr Vorhaben angepasstes Vorgehensmodell ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sonst kann es zu einem verspäteten Endergebnis, Kostensteigerungen oder gar einem Abbruch des Projekts kommen. Es gibt klassische Vorgehensmodelle, wie zum Beispiel das Sprialmodell oder das Wasserfallmodell, aber auch agile Vorgehensmodelle wie Scrum. In einigen Fällen kann es auch zu einer Kombination aus beiden Ansätzen kommen, das nennt sich dann „hybrides“ Vorgehen.

Modell 1: Traditionelle ERP-Einführung - Das Wasserfallmodell

Traditionelle Vorgehensmodelle zur ERP-Einführung fordern eine weit vorausschauende Planung. Zu diesen traditionellen Vorgehensmodellen gehören beispielsweise das Wasserfallmodell oder das V-Modell. Das Wasserfallmodell ist aufgrund seiner Einfachheit in der Praxis weit verbreitet. In sicherheitskritischen Projekten ist ein standardisierter und erprobter Ablauf notwendig, daher eignet sich dieses Vorgehensmodell hierbei sehr gut.

Das klassische Wasserfallmodell ist in einzelne Phasen unterteilt, die nacheinander in einer festgelegten Reihenfolge durchlaufen werden. Zu Beginn wird jeder Schritt möglichst genau definiert und dokumentiert. Dafür gibt es das Lastenheft und das Pflichtenheft. Im Lastenheft legen Sie fest, was Sie sich von dem Projekt erwarten und definieren Ihre gesamten Anforderungen an das Projekt. Daher wird das Lastenheft auch oft als Kundenspezifikation oder Anforderungskatalog bezeichnet. Das Lastenheft wird zu Beginn des Projektes angefertigt und erleichtert es dem Auftragnehmer oder Dienstleister, auf jene Ziele hinzuarbeiten, die Sie sich wünschen. Das Lastenheft ist somit die ideale Grundlage, auf der das Projekt aufbauen kann. Das Pflichtenheft wird dann vom Auftragnehmer oder Dienstleister erstellt, wenn Sie das Lastenheft fertiggestellt haben. Der Auftragnehmer oder Dienstleister stellt in diesem Heft konkret dar, wie er das Projekt für Sie als Auftraggeber umsetzen kann bzw. würde. Es ist sozusagen „die Antwort auf das Lastenheft“. Lastenheft und Pflichtenheft sind sehr wichtig, weil über diese ein Großteil der Projektkommunikation erfolgt.

Im Verlauf des Projekts ergeben sich oft neue Erkenntnisse; folglich ist ein Rücksprung zu einer vorherigen Phase erlaubt, um Korrekturmaßnahmen vorzunehmen. Dennoch ist die Planung fest und es bleibt wenig Spielraum für ein agiles oder dynamisches Vorgehen. Des Weiteren sehen Sie beim Wasserfallmodell erst relativ spät, nämlich gegen Ende aller Phasen, das Endergebnis Ihres Projekts. In der folgenden Abbildung sehen Sie den möglichen Verlauf eines Projektes zur Software-Implementierung mit dem Wasserfallmodell. Wie bereits erwähnt werden zunächst die Anforderungen definiert, zum Beispiel mit dem Lastenheft. Daraufhin analysiert Ihr Auftragnehmer die Bedingungen Ihrer Anforderungen an das Projekt und entwirft ein Konzept. Anschließend erfolgt die Software-Implementierung sowie die Test-Phase, zum Schluss folgt die Inbetriebnahme. In der Abbildung sind auch deutlich die möglichen Rücksprünge zwischen den einzelnen Phasen erkennbar. So können nach jeder Phase immer noch Änderungen oder Anpassungen im vorherigen Projektschritt gemacht werden.



Im Laufe der Zeit wurde kritisiert, dass diese möglichen Rücksprünge in einem Wasserfallmodell nicht ausreichen würden und Feedbackschleifen (die Ergebnisse werden überprüft und die Prozesse gegebenenfalls angepasst) im Vorgehensmodell berücksichtigt werden sollten.

Beim klassischen Projektmanagement wird typischerweise nicht der Umfang reduziert, um termintreu zu bleiben, sondern es werden eher Meilensteine verschoben. Meilensteine können zum Beispiel Projektstart, Projektende, der Launch eines Piloten, das Go-Live einer Software oder die Entscheidung für ein Produkt sein. Werden diese Meilensteine also verschoben, kann das Auswirkungen auf den Projektverlauf haben. Verschiebt sich beispielweise die Testphase Ihrer ERP-Software, haben Sie möglicherweise nicht genügend Zeit die Software ausgiebig zu testen, bevor sie in Betrieb genommen wird.

Des Weiteren gibt es im klassischen Projektmanagement eine klare Hierarchie und die Aufgaben werden von oben zugeteilt. Einmal festgelegte Ziele müssen normalerweise über den gesamten Projektverlauf konstant bleiben. Der Endtermin des Projekts kann bereits zu Projektbeginn verbindlich vereinbart werden.

Hierbei spielt allerdings auch der kritische Pfad eine wichtige Rolle. Die Methode des kritischen Pfades dient der Planung von Projektakktivitäten. Um diese Methode durchführen zu können, muss die Zeit oder Dauer, die für die Erledigung der einzelnen Aktivitäten erforderlich ist, vorher definiert sein. Außerdem ist es wichtig, die Abhängigkeiten zwischen den Aktivitäten zu kennen. Denn jede Aktivität oder Aufgabe in einem Projekt ist abhängig von einer anderen. Der kritische Pfad ist sozusagen „die längste Kette“ von zusammenhängenden Aktivitäten vom Beginn bis zum Ende des Projektes. Diese kritischen Aktivitäten müssen genau nach Zeitplan erledigt werden, um sicherzustellen, dass das Projekt zum festgelegten Zeitpunkt fertiggestellt ist. Sollte es zu Verzögerungen kommen, sollten diese schnellstmöglich behoben werden, um eine Verzögerung der Fertigstellung des Projektes zu verhindern.


FINANCIAL
SAVINGS GOAL
REMODEL

Anforderungen
Die Basis

Vorteile	Nachteile
• Optimale Ressourcenplanung und Ressourcennutzung	• Geringer Spielraum für sich ändernde Anforderungen im Laufe des Projekts
• Klare Hierarchiestruktur vereinfacht die Steuerung von Teams und Arbeitspaketen	• Ungeeignet für Projekte mit unklaren Anforderungen und in hochriskantem dynamischem Umfeld
• Umfangreiche Dokumentation ist vorteilhaft bei eventuellen Rückfragen	• Erfordert große zeitliche Puffer, da Verzögerungen kaum kompensiert werden können
• Präzise Zeit- und Kostenplanung	• Möglicherweise erst späte Fehlererkennung und ungeplante Kosten, da die Testphase nach Abschluss der Implementierung stattfindet
• Einfach und verständliche Planung, Überwachung und Steuerung des Projekts für alle Projektbeteiligten	• Kritische Aktivitäten können durch zeitliche Verzögerungen auf der Strecke bleiben

Die Wasserfallmethode ist ein guter Ansatz, wenn Ihre Zielsetzung und Anforderungen klar definiert sind und Sie einen strukturierten Plan haben, von dem nicht abgewichen werden sollte. Diese Methode stößt allerdings in der heutigen schnelllebigen Zeit an ihre Grenzen. Durch die zunehmende Geschwindigkeit und sich ständig ändernde Marktsituation oder Umfeld des Projekts, ist ein Produkt eventuell nur noch bedingt nutzbar oder verfügt über ganz neue Schnittstellen. Sobald sich also die Projektdauer verlängert oder Änderungen bei den Anforderungen eintreten, könnte ein anderer Ansatz erforderlich sein.

Modell 2: Agile ERP-Einführung

Agilität ist die Flexibilität oder Gewandtheit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Agilität ermöglicht Unternehmen, Kundenutzen in dynamischen Projekten mit unvorhersehbaren Entwicklungen zu generieren. Agile Vorgehensweisen können eine Antwort auf die Schwäche des Wasserfallmodells sein. Sie schaffen auch während der Umsetzungsphasen in einem Projekt Raum für Interpretationen, Anpassungen und Aktualisierungen.

Die agile ERP-Einführung ist eine Alternative zur klassischen Vorgehensweise. Beim agilen Projektmanagement können Sie als Kunde immer Einfluss nehmen. Die Kosten für Änderungswünsche bleiben nahezu konstant. Zumeist sind nach den ersten Gesprächen mit Ihrem ERP-Anbieter nämlich weitere Recherchen im Unternehmen notwendig, um fehlende oder unzureichend definierte Prozesse genauer unter die Lupe zu nehmen. Die Systematik des agilen Projektmanagements wird meist in der Form einer Pyramide dargestellt.

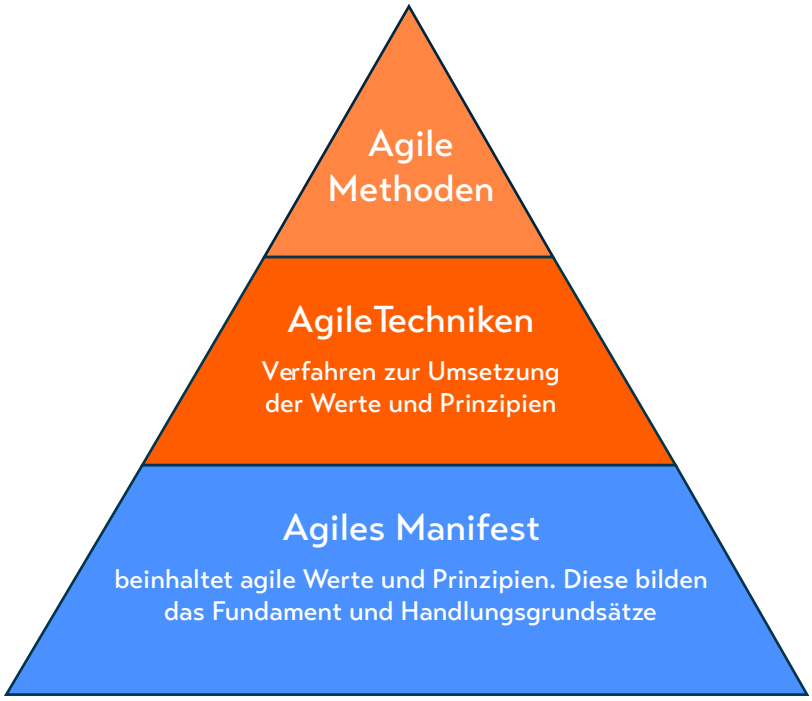


Abb.: Systematik des agilen Projektmanagement
Quelle: In Anlehnung an Preußig, 2015

An der Spitze stehen hierbei die agilen Methoden, in der mittleren Schicht befinden sich die agilen Techniken. Das Fundament bildet das agile Manifest, welches wiederum aus bestimmten Werten und Prinzipien besteht. Es gibt vor allem acht agile Werte, die besonders wichtig und hilfreich für das Projektmanagement-Team sind, nämlich:

- Einfachheit der Problemlösung
- Kommunikation im Team
- Respekt für alle Teammitglieder
- Offenheit im Team
- Einsatz für ein gemeinsames Ziel
- Fokus für die Zielerreichung
- Mut in der Umsetzung
- Durchgängiges Feedback

Agile Vorgehensmodelle Scrum und Kanban

Neben diesen acht Werten gibt es auch noch zwölf Prinzipien. Zu diesen gehören unter anderem die Kundenzufriedenheit, die Akzeptanz für sich ständig ändernde Anforderungen, die regelmäßige Lieferung von Lösungen etc. Mit diesem agilen Manifest arbeiten Sie Ihr ERP-Einführungsprojekt mit agilen Entwicklungsmethoden anstatt anhand eines linearen Plans ab.

Die agilen Techniken beinhalten Verfahren, um die Werte und Prinzipien umzusetzen. Dazu zählen beispielsweise Task Boards oder das Daily-Standup-Meeting. In den Daily-Standup-Meetings erzählt zum Beispiel jedes Teammitglied, welche Aufgaben er oder sie an diesem entsprechenden Tag erledigen möchte. Damit wird das vierte Prinzip „Jedes Teammitglied muss täglich in die Arbeitsabläufe involviert sein“ erfüllt. Auch bei der ERP-Einführung können solche täglichen Meetings eine sinnvolle Technik sein, damit Sie stets einen Überblick über den aktuellen Projektstatus haben. Aus diesen agilen Techniken haben sich dann die agilen Methoden entwickelt, hierzu zählen zum Beispiel SCRUM, Kanban und Extreme Programming. Solche agilen Methoden geben den agilen Techniken eine Gesamtstruktur hin zum Projektmanagement.

Bei einer agilen Einführungsmethode bildet das Lastenheft die Grundlage für die Kommunikation zwischen Ihnen als Auftraggeber und dem ERP-Anbieter. Im Gegensatz zur klassischen Methode wird es aber nicht als reines Leistungsverzeichnis verstanden. Es dient eher dazu, dass Sie gemeinsam mit Ihrem Anbieter Ihre Wünsche analysieren. Dabei bringen Sie Ihr Branchenwissen ein. Der Anbieter spezifiziert die Anforderungen fachlich, funktionell und visuell.

Als Leitfaden dienen sogenannte User Stories. Eine User Story ist eine kurze Beschreibung (Story) dessen, was der Benutzer (User) will. User Stories im ERP-Umfeld leiten sich beispielsweise auch von den Geschäftsprozessen eines Unternehmens ab. Denn oft werden parallel zur Einführung einer ERP-Software auch die Geschäftsprozesse fachlich und organisatorisch modelliert. Auf Basis des Leitfadens wird ein Gesamtbild der Funktionen und Anforderungen entwickelt, das die ERP-Lösung erfüllen soll.



Das ERP-Projekt wird in kurze Entwicklungszyklen eingeteilt, während denen Ihr Projektteam Teilfunktionen schrittweise einführt und testen lässt. Einzelne Schritte gehen dabei fließend ineinander über und finden teilweise parallel statt. Beispielsweise werden während der Implementierung und technischen Umsetzung ihre Mitarbeiter bereits geschult und mit der Software vertraut gemacht.

Dadurch werden Aufgaben nicht anhand eines linearen Plans, sondern in kurzen Implementierungszyklen umgesetzt, den sogenannten „Sprints“. Jeder Sprint umfasst Ziele und Arbeitspakete. Ihre Anforderungen werden hier also in möglichst kleine Stücke geteilt, welche dann in einem Sprint festgelegt werden. Durch das anschließende Feedback zur Funktionsfähigkeit können Konzeptionsfehler früh erkannt und gelöst werden. Praxisorientierte Anpassungen und Änderungen sind daher wesentliche Merkmale der agilen Einführungsmethode, welche mehr Flexibilität als der traditionelle Ansatz bietet.
Scrum, Extreme Programming und Kanban sind die bekanntesten Beispiele für agile Methoden bei der Softwareentwicklung. Scrum wird meist als Rahmenwerk zur Entwicklung, Lieferung und Wartung komplexer Produkte verstanden, das auf eine Vorgehensweise in kurzen Lernschleifen setzt. Dieses Rahmenwerk definiert Rollen, Artefakte und Ereignisse sowie das Zusammenspiel dieser drei Elemente. Scrum ist allerdings keine Prozessvorgabe, sondern stellt sozusagen ein Spielfeld mit Regeln auf. Die konkrete Arbeitsweise kann von den Anwendern innerhalb des Rahmens selbst definiert werden.

Extreme Programming beschreibt im Wesentlichen die Art und Weise, wie Software programmiert wird. Die Methode hat drei wesentliche Hauptbestandteile: Werte, Prinzipien und Techniken. Charakteristisch für diese Methode ist die zyklische Verfahrensweise auf den Entwicklungsprojekt-Ebenen. Außerdem verzichtet diese Methode bewusst auf einen strikt vorgegebenen Anforderungskatalog.

Kanban ist eine agile Methode der Produktionsprozesssteuerung. Dabei wird der bestehende Prozess in kleinen Schritten verbessert. Es werden also viele kleine Änderungen durchgeführt anstatt einer großen, wodurch das Risiko jeder einzelnen Maßnahme verringert wird.

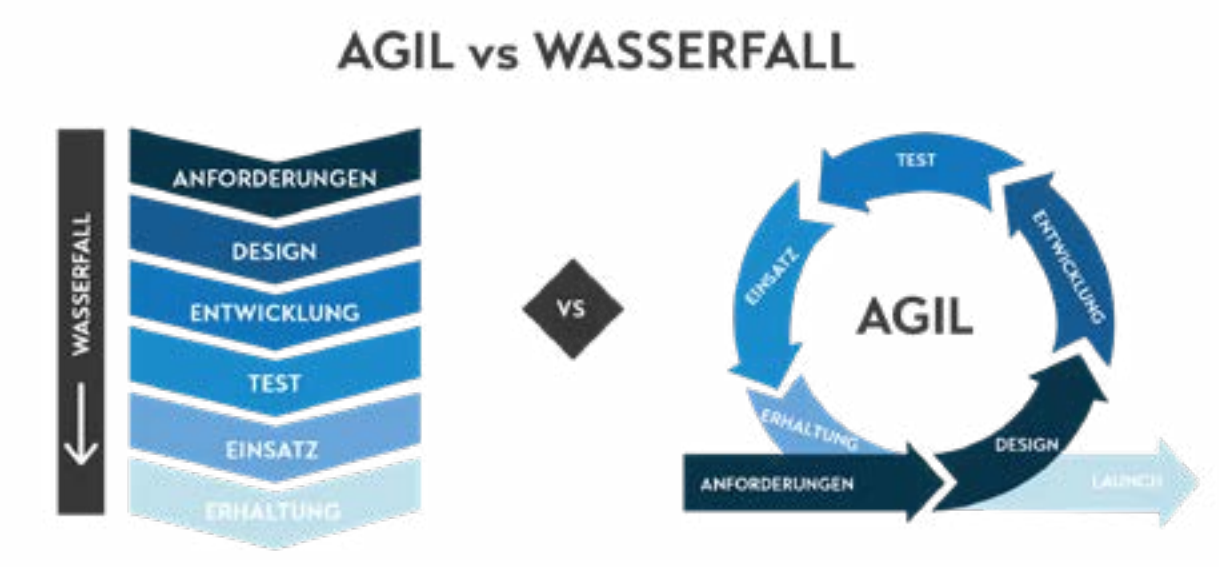
Vorteile	Nachteile
• Höhere Projektqualität	• Phasenweise Einführung einzelner Aspekte problemhaft
• Fehlererkennung und -behebung während der Laufzeit	• Nicht-qualifizierte und -disziplinierte Teilnehmer problemhaft
• Qualität, Kosten und Termine ständig im Blick	• Geringe Dokumentation
• Kurze Entscheidungszyklen und direkte Erfolgserlebnisse	• Nicht für kritische Systeme geeignet, in denen ein hohes Maß an Überwachung und Kontrolle gefordert wird
• Messbarer Fortschritt an Teilprodukten	• Hoher Kommunikationsaufwand
• Anstieg der Erfahrungswerte	• Eignet sich eher für kleine Projektteams
• Steigerung der Effizienz	• Hoher Abstimmungsbedarf
• Einfache und effiziente Kommunikation durch kurze Kommunikationswege	• Geringe Vorhersehbarkeit des Endergebnisses
• Ermöglicht verlässliche Terminplanung	
• Steigerung der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit	

Hybrid-Modelle
Das beste aus zwei Welten

Eine ERP-Einführung mit einer agilen Methode bietet viele Vorteile, beispielsweise mehr Flexibilität und eine höhere Qualität der Umsetzung des Projekts. Jedoch ist die agile Methode nicht für jedes Unternehmen und Projekt geeignet. Vor allem wenn ein hohes Maß an Kontrolle und Dokumentation verlangt wird, ist eine agile Methode eher ungeeignet. Es ist also individuell abzuwägen, ob die agile ERP-Einführung für Sie infrage kommt oder nicht.
Eine agile Vorgehensweise ist in einigen Unternehmen noch ein ungewohnter Ansatz im Projektmanagement. In diesem Fall kann das Hybrid-Modell eine gute Lösung sein. Der Wasserfall-Ansatz kann für die Planung und Anforderungsdefinition verwendet werden, während eine agile Methode für Entwicklung und Test zum Einsatz kommt.

Modell 3: Hybride ERP-Einführung

Wie bereits erwähnt haben beide Methoden ihre Vor- und Nachteile. Beim Wasserfallmodell ist der Prozess in verschiedenen Phasen unterteilt und Projekte werden nacheinander abgeschlossen. Die agile Methode unterteilt den Lebenszyklus der Projektentwicklung in Sprints und verfolgt einen inkrementellen Ansatz. Generell ist die agile Methodik für ihre Flexibilität bekannt, während die Wasserfallmethode sehr strukturiert und starr sein kann. Der Hauptunterschied zwischen Wasserfall- und Agilmethode liegt darin, dass der Wasserfall-Ansatz auf vorausschauende Planung setzt, während bei dem agilen Ansatz die Anpassungsfähigkeit im Vordergrund steht.



(Abb. Quelle: https://www.shutterstock.com/de/image-vector/agile-vs-waterfall-methodology-software-development-1861899391)

In den klassischen und agilen Bereichen gibt es mehrere Techniken, um den Prozess der ERP-Einführung strukturiert zu gestalten. Die Techniken können rein klassisch, rein agil oder als eine Mischform angewendet werden. Die Grenzen zwischen klassisch und agil sind dabei fließend. Daher wird heutzutage in Projekten versucht, von beiden Ansätzen das für die Aufgabenstellung am besten geeignete zu übernehmen. Dieses Vorgehensmodell wird als „hybrides" Vorgehen bezeichnet. Der Begriff „hybrid" bedeutet grundsätzlich „etwas von zweierlei Herkunft zusammengesetzt". Seit 2016 gibt es einen Ordnungsrahmen für hybride Vorgehensmodelle des Projektmanagements, den HyProMM. Dieser unterstützt die Kombination der unterschiedlichen Methoden zu individuellen Vorgehensmodellen. Die Vorgehensmodelle können dabei aus mehr als aneinandergereihten Methoden bestehen und auch strukturelle, prozessuale und funktionale Bausteine beinhalten. Zu den strukturellen Bestandteilen gehören beispielsweise Projektphasen und Meilensteine, während die prozessualen Bausteine die Aktivitäten je Phase zu den Abläufen verbinden. Funktionale Bestandteile sind Orientierung, Qualitätssicherung, Kommunikation, Kollaboration, Synchronisation, Wissensmanagement und Reflexion. Die Orientierungsfunktion HyProMM fördert die Kommunikation Ihres geplanten Vorgehens an alle Beteiligten, stiftet Identität und reduziert Ängste vor dem weiteren Projektverlauf. Eine Möglichkeit für ein hybrides Vorgehen ist agile Elemente in ein lineares Framework einzubetten. So kann beispielsweise die Implementierungsphase agil ablaufen, die Projektvorbereitung und die Inbetriebnahme jedoch linear. Damit kann das Beste aus beiden Welten kombiniert werden - die Planungssicherheit des Wasserfallmodells mit der Flexibilität einer agilen Methode.
Das hybride Vorgehen vereint also Phasen, Methoden, Prozesse oder auch Rollen aus unterschiedlichen Vorgehensweisen und ist auf den maximalen Projekterfolg ausgerichtet. Je nach Projekt oder Projekttyp können Sie die passenden Instrumente wählen. Ihr ERP-Einführungsprojekt kann also ganz anders realisiert werden als beispielsweise ein Produktentwicklungsprojekt.

Vorteile	Nachteile
• Effizienzsteigerung	• Umfassende Methodenkenntnisse
• Schärfen des Zielbilds trotz Planungs sicherheit	• Mangelnde Akzeptanz
• Kreative Lösungsfindung	• Veränderte Führungskultur
• Flexibilität bei Änderungen	• Hohes Maß an Transparenz und Kommunikation
• Kundenbedürfnisse im Fokus	• Erhöhter Verwaltungsaufwand
• Schnell validierbare Teilergebnisse	
• Motiviertes Projektteam	

Die Wahl des richtigen Vorgehenmodells Ein entscheidender Faktor für den Erfolg

Welches Vorgehensmodell für Ihre ERP-Einführung die beste Wahl ist, lässt sich nur schwer per se beantworten. Es hängt von vielen Faktoren ab wie dem aktuellen Wissensstand und hierarchischen Strukturen in Ihrem Unternehmen, Ihren Anforderungen an das Projekt, dem Zeitplan sowie Ihrem Budget.

Alle hier vorgestellten Vorgehensmodelle haben ihre Vor- und Nachteile, daher sollten Sie Ihre Wahl sehr gut abwägen. Die Methoden haben zwar viele Unterschiede, dennoch folgen sie alle einem ähnlichen Ablauf: Konzept, Implementierung, Testphase und Inbetriebnahme.

Folgende Fragen können Ihnen vielleicht dabei helfen, herauszufinden, welche für Sie die beste Vorgehensweise bei der ERP-Einführung ist:

- Verfügen Sie über eindeutige und klare Zielsetzungen?
- Benötigt das Projektteam klare hierarchische Strukturen?
- Verfügen Sie über definierte Anforderungen?
- Sind keine größeren Änderungswünsche während der Projektlaufzeit zu erwarten?
- Gibt es einen klar strukturierten Plan mit definierten Meilensteinen und Deadlines?
- Ist das Budget fest definiert?

Wenn Sie bei der Mehrzahl der Fragen mit „Ja“ antworten, dann kommt für Sie eine Wasserfallmethode in Frage. Ein agiles Vorgehen eignet sich zum Beispiel gut, wenn Sie noch keine genaue Vorstellung haben, welche Ziele oder konkreten Anforderungen mit Ihrem ERP-Projekt umgesetzt werden sollen. Auch wenn das Projekt eine längere Laufzeit hat und sich die Rahmenbedingungen oder Ihre Prioritäten im Laufe der Zeit höchstwahrscheinlich ändern werden, könnte eine agile Methode für Sie interessant sein.

Eine hybride ERP-Einführung ist denkbar, wenn Sie bereits einen genauen Plan haben, der die einzelnen Phasen nicht strikt voneinander trennt. Dadurch können Sie im Laufe der Zeit auf Änderungen flexibel eingehen und erreichen eine solide Mischung aus Planungssicherheit und Flexibilität. Sie sehen: Die Wahl der richtigen Vorgehensmethode hängt immer vom Kontext ab. Wenn Sie sich nicht sicher sind, welche Methode für Sie die beste Option ist, können Sie sich auch an Ihren ERP-Anbieter wenden. Auch wir beraten Sie gern und unterstützen Sie bei der Wahl des für Sie passenden Vorgehensmodells.



eEvolution®
CONNECTING BUSINESS TO SUCCESS

eEvolution ERP GmbH & Co. KG
Speicherstraße 9
31134 Hildesheim

Telefon: +49 (0) 51 21–28 06 72
E-Mail: info@eevolution.de

www.eEvolution.de

©2026 eEvolution ERP GmbH & Co. KG.
Alle Rechte vorbehalten. eEvolution sowie das eEvolution Logo sind eingetragene Markennamen der eEvolution ERP GmbH & Co. KG. Alle anderen Markennamen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber. Technische, formale und druckgrafische Änderungen vorbehalten. Stand Oktober 2026.