

Mit Systematik zum richtigen PPS-/ERP-System

Die Evaluation eines neuen PPS-/ERP-Systems ist mit vielen Risiken verbunden. Das Phasenkonzept systematisiert den Weg der Auswahl. Dabei ist es im Hinblick auf die Einführung des Systems wichtig, grosse Teile des Unternehmens einzubinden. *Philipp Ledermann*



Prof. Philipp Ledermann
ist Geschäftsführer der ISYCON GmbH in Basel, seit über 10 Jahren als Berater im Bereich PPS/ERP tätig und geistiger Vater der Evaluationsdatenbank ISYDAT
p.ledermann@isycon.ch
www.isycon.ch

PPS-/ERP-Systeme sind in industriell organisierten Unternehmen das zentrale Nervensystem. Sie unterstützen durch das Bereitstellen und Verwalten aktueller Informationen den operativen Ablauf der Haupt- und Nebenprozesse. Entsprechend stellt die Einführung eines PPS-/ERP-Systems höchste Anforderungen an das Projektteam sowie die gesamte Firma. Neben den organisatorischen Herausforderungen ist die richtige Wahl der Software sowie des Implementierungspartners ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Durch das Phasenkonzept werden eine Systematisierung des Auswahlverfahrens sowie eine hohe Trefferwahrscheinlichkeit erreicht. Gleichzeitig kann ein Grossteil des Unternehmens am Evaluationsprozess teilhaben, was für den Erfolg der anschließenden Einführung entscheidend ist.

Das Phasenkonzept gliedert den Gesamtprozess in zwei Hauptprozesse, die Evaluation und die Einführung, wobei im Folgenden nur auf den Prozess der Evaluation eingegangen wird. Diese wird wiederum in die drei Phasen Analyse, Zielsetzung und Konzept gegliedert.

Phase 1: Analyse

Die Projektinitialisierung beginnt mit der Definition des Projektteams, des Projektleiters sowie des Terminplanes. Dabei ist wichtig, dass bei einem Projekt dieser Tragweite die Projektleitung direkt der Geschäftsleitung unterstellt ist. Nur so kann sichergestellt werden, dass Entscheide schnell gefällt und auch umgesetzt werden können. Die Projektleitung sollte niemals durch einen externen Berater wahrgenommen werden, da sonst das aufgebaute Wissen wieder abwandert. Bei der Erstellung des Terminplanes

sind die folgenden Punkte zu beachten:

- Keine unrealistischen Termine setzen.
- Die wichtigen Entscheidungspunkte sollten auf den Sitzungsrythmus der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrates abgestimmt sein.
- Eine Koordination mit anderen den Hauptprozess beeinflussenden oder strategischen Projekten sollte unbedingt durchgeführt werden. Dabei ist die Reihenfolge der Projekte wie auch die Auslastung bestimmter Mitarbeitender zu überprüfen und allenfalls zu koordinieren.

Nach der Definition der Rahmenbedingungen beginnt die eigentliche Analyse. Mit-

hilfe von Interviews über die verschiedenen Bereiche und Stufen, können bestehende Arbeitsinhalte, Prozesse, Probleme, Bedürfnisse und persönliche

Ziele der befragten Mitarbeitenden im Projekt eruiert werden. Dabei sollten die Interviews top-down, das heisst mit der Geschäftsleitung als Ausgangspunkt, durchgeführt werden. Aus den Interviews erhält man die folgenden Resultate:

- Problemerkatalog, welcher das Potenzial und Risiko der Einführung sowie die kritischen Bereiche bezüglich Softwareabdeckung aufzeigt
- Quick Wins, welche kurzfristig umgesetzt werden können
- die Abgrenzung des Projektes

Phase 2: Zielsetzung

In der Phase Zielsetzung werden die Projektziele und somit die Messgrössen zur späteren Projektbeurteilung definiert. Dabei sollten Schwerpunkte für das Projekt fixiert werden. Neben qualitativen Zielen, wie beispielsweise der Verbesserung der Transparenz,

«PPS-/ERP-Systeme sind in industriell organisierten Unternehmen das zentrale Nervensystem.»

sollten auch quantitative Ziele wie beispielsweise eine Reduktion der Lagerbestände mit entsprechenden Zielgrößen festgelegt werden. Diese ermöglichen eine Erfolgskontrolle nach Projektabschluss. Die Projektziele sind von der Geschäftsleitung abzusegen.

Phase 3: Konzept

Die wichtigste und zugleich aufwändigste Phase bei der Evaluation von PPS-/ERP-Systemen ist die Konzeptphase. In ihr wird die eigentliche Evaluation in mehreren Schritten durchgeführt.

Pflichtenhefterstellung

Zur Beschreibung der funktionalen Anforderungen ist es sinnvoll, auf dem Markt verfügbare standardisierte Kriterienkataloge

dieser Komplexität in der Regel 4 Wochen. Dabei sollte mit den Anbietern unbedingt der persönliche Kontakt gesucht werden. Idealerweise geschieht dies bei der Abgabe des Pflichtenheftes, sodass sich der Anbieter vor Ort ein Bild der Unternehmung inkl. deren Problemstellung machen kann.

Angebotsauswertung und Variantenentscheid

Basis für den Variantenentscheid, welcher die Anzahl Anbieter auf drei mögliche Favoriten reduzieren soll, ist eine detaillierte Auswertung der eingereichten Angebote. Dabei sollten neben subjektiven Kriterien, wie der Aufmachung des Pflichtenheftes oder dem im persönlichen Kontakt entstehenden Eindruck, vor allem objektive Kriterien zum Va-

dingbar ist. Die Demos sollten nach einem definierten Zeitplan durchgeführt werden. Dabei sind sämtliche wichtigen Funktionen anhand der Demodaten des Anbieters am System durchzuspielen. Für die spätere Beurteilung der Live-Demos ist eine Protokollierung empfehlenswert.

System-Vorentscheid

Da in der Regel nur mit einem Anbieter ein Workshop durchgeführt wird, ist ein System-Vorentscheid notwendig. Basis dazu liefert die Auswertung der Angebote, eine Auswertung der Protokolle und Mitarbeiterbewertungen der Live-Demo. Genügt nur ein Anbieter überhaupt den Anforderungen, so ist eine weitere Demo durchzuführen.

Workshop

Ein wesentlicher Punkt bei der Entscheidungsfindung ist der Workshop. Er soll die nötige Sicherheit für den Investitionsentscheid liefern. Der Workshop sollte unbedingt vom seitens des Softwareanbieters vorgesehenen Projektleiter durchgeführt werden. Nur so können Kompetenz und Arbeitsweise durch das Projektteam überprüft werden. Ein Workshop dauert in der Regel zwei bis drei Tage und sollte folgende Zielsetzungen beinhalten:

- Abwicklung von verschiedenen Geschäftsfällen mit vorerfassten Firmendaten
- Definition der effektiv zu beschaffenden Softwaremodule für die Überarbeitung des Angebotes
- Beschreibung allfälliger Softwareanpassungen zur Erstellung eines Richtangebotes

Im Workshop sollten Bereiche wie funktionaler Abdeckungsgrad, Oberfläche und Handling, Flexibilität sowie der Entwicklungsstand überprüft werden. Idealerweise werden die Unternehmensdaten vorgängig vom Projektleiter der Firma selbst erfasst. Dadurch lernt dieser die Software bereits als «Anwender» kennen, was ein zusätzlicher Vorteil ist.

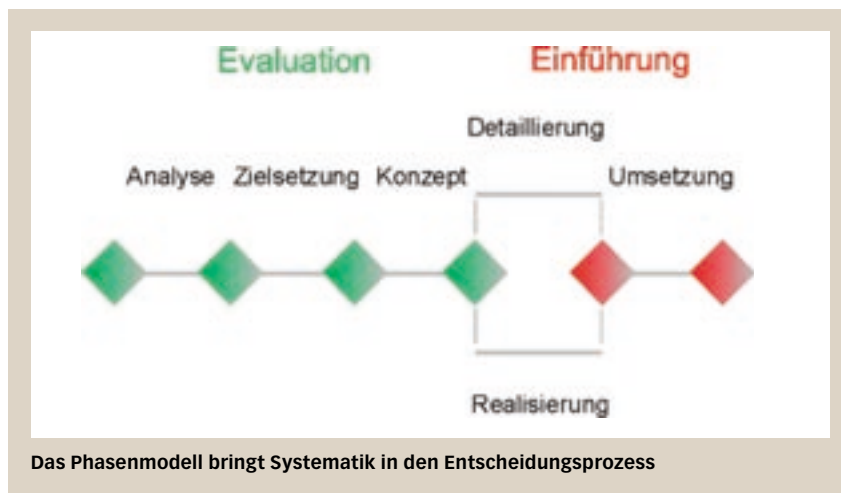
Weitere Abklärungen

Ist der Workshop erfolgreich, so sind noch weitere Abklärungen durchzuführen:

- Referenzen zu Software und Projektleiter
- Finanzauskünfte

Vertragsverhandlungen

Sind die weiteren Abklärungen positiv, so kann man in die Vertragsverhandlungen einsteigen. Wichtig dabei ist, dass man eine Win-Win-Situation erreicht, denn mit dem Entscheid für ein PPS-/ERP-System geht man eine Partnerschaft von über 10 bis 15 Jahren ein. ■



ge als Grundlage zu verwenden. Diese sind anhand von Interviews über die verschiedenen Bereiche vergleichsweise einfach an die firmenspezifischen Anforderungen anzupassen. Standardisierte Kriterienkataloge bieten die Anbieter von Evaluationsdatenbanken zu günstigen Preisen an.

Eingrenzung der Anbieter

Ein entscheidender Punkt in jedem Projekt dieser Art stellt die Auswahl der zu überprüfenden Lösungen dar. Da eine grosse Menge von PPS-/ERP-Systemen mit einer grösstenteils kompletten Funktionalität auf dem Markt angeboten wird, ist das Auffinden der 6 bis 8 für den entsprechenden Fall zu untersuchenden PPS-/ERP-Systeme für viele Unternehmen in der Regel eine Lotterie. Mit Evaluationsdatenbanken kann man diesen Schritt sehr effizient und professionell durchführen. Dabei sollte man auf die Produktneutralität der entsprechenden Anbieter achten.

Angebotsphase

Die Angebotsphase dauert bei Projekten

variantenentscheid führen:

- Abdeckungsgrad der geforderten Funktionalität
- Beantwortung von Fragen bezüglich der kritischen Funktionen
- Vergleich der Investitionskosten (HW, SW, Anpassungen, Einführung, Schulung)
- Vergleich der laufenden Kosten inkl. Abschreibung.

Aufgrund der erarbeiteten Entscheidungsgrundlagen sollte der Variantenentscheid auf jeden Fall im Projektteam getroffen und durch die Geschäftsleitung bestätigt werden.

Live-Demos

Live-Demos sind der entscheidende Punkt beim System-Vorentscheid. Diese sollten immer innerhalb der Firma durchgeführt werden. So kann ein Grossteil der Belegschaft das Produkt punktuell sehen und mit einem Bewertungsbogen beurteilen. Dadurch lässt sich eine breite Abstützung des Systementscheides in der Unternehmung erreichen, was für eine erfolgreiche Einführung unab-