

ERP-Evaluation: Darauf ist zu achten

Ziel einer ERP-Evaluation ist es, ein System zu finden, das für die nächsten rund zehn Jahre die Betriebsabläufe optimal unterstützt und zur längerfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs beiträgt. – Zehn Punkte, die man bei der Systemauswahl unbedingt beachten sollte.



Roman Mühleisen

Ein Projekt von der Tragweite einer ERP-Evaluation erfordert ein strukturiertes und bewusstes Vorgehen. Die folgenden zehn Punkte, die wir aufgrund unserer langjährigen Erfahrung als Berater bei ERP-Evaluationen ermittelt haben, sind entscheidende «Marksteine» für eine erfolgreiche Abwicklung der Evaluation.

1 Klarer Entscheid

Am Anfang einer ERP-Evaluation steht der Entscheid der Geschäftsleitung. Dabei wird die Beanspruchung an die Mitglieder des Projektteams, die ein Projekt dieser Grössenordnung erfordert, oft unterschätzt.

■ Es ist deshalb unerlässlich, dass die Geschäftsleitung auch den zeitlichen Aufwand klar einplant und das Projekt gegenüber dem Verwaltungsrat sowie den Mitarbeitenden entsprechend priorisiert.

■ Nur, wenn die Ressourcen vorhanden sind, kann das Projektteam auch kritische Phasen des Projekts meistern, ohne das Tagesgeschäft zu gefährden.

2 Projektorganisation

Bei der Organisation des Projektteams ist darauf zu achten, dass alle Bereiche des Unternehmens entsprechend vertreten sind. Die Mitglieder des Teams müssen sich der Verantwortung bewusst sein und die Beanspruchung klar einplanen.

■ Bei einem Projekt dieser Grössenordnung ist es entscheidend, dass die Projektleitung

aus der Geschäftsführung stammt oder dieser unterstellt ist.

■ Um einen Know-how-Verlust zu vermeiden, sollte die Projektleitung niemals durch einen externen Berater wahrgenommen werden.

3 Analyse

Die Analyse als erste Phase einer ERP-Evaluation wird oftmals vernachlässigt. Dies, da die Meinung vorherrscht, dass alle Anforderungen sowieso schon bekannt und logisch sind. Doch oft ist in den Unternehmen nicht klar, welche Abläufe in welcher Form durchgeführt werden und wo allfällige Probleme liegen.

■ Erst mit Hilfe von Interviews über die verschiedenen Bereiche und Stufen können Abläufe, Bedürfnisse, persönliche Ziele sowie Probleme eruiert werden.

■ Ein entscheidender Punkt der Analyse ist die Abgrenzung des Projekts: Sie definiert klar, was zum Projektumfang gehört und was nicht.

4 Bereitschaft zur organisatorischen Anpassung

In jedem Unternehmen existieren Abläufe und Prozesse, die vor Jahren definiert und danach nicht mehr optimiert oder gar «verschlimmbessert» wurden. Auch deshalb ist es wichtig, zu Beginn der Evaluation eine Analyse des Unternehmens durchzuführen.

■ Dabei werden die Problemstellungen erfasst und in organisatorische und EDV-technische unterteilt.

■ Oftmals können danach viele organisatorische Probleme behoben werden, die ansonsten bei der Implementierung eines neuen Systems zu kostenintensiven Anpassungen und Programmierungen führen würden. Diese erschweren zusätzlich die zukünftigen Updates und Release-Wechsel des Systems.

5 Abstimmung mit anderen Projekten

Die Einführung eines neuen ERP-Systems wird meist schon in der längerfristigen Planung eines Unternehmens definiert. Andererseits sind Unternehmen, vor allem durch geänderte Anforderungen ihrer Kunden, oftmals auch gezwungen, relativ kurzfristig ein ERP-System einzuführen.

■ In beiden Fällen gilt es, andere Projekte zu überdenken und die Folgeprojekte einer ERP-Einführung zu terminieren. So ist zum Beispiel eine ISO-Zertifizierung vor der Einführung eines ERP-Systems sehr ungünstig, da durch die Implementierung die zuvor definierten Abläufe angepasst werden und eine neue Zertifizierung erforderlich ist.

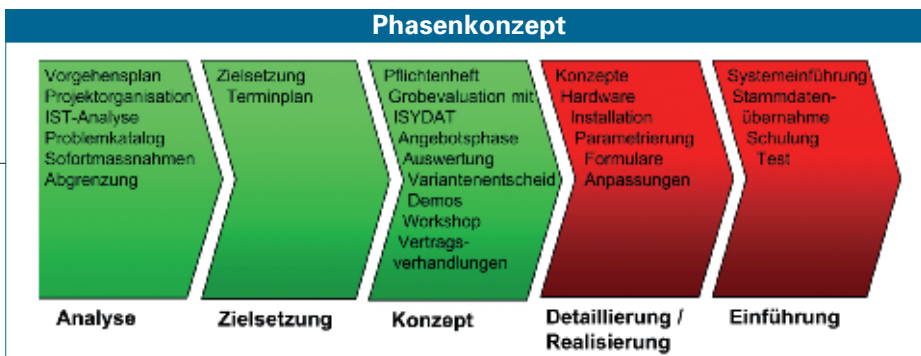
6 Klares Vorgehen

Für die Durchführung eines Projekts dieser Komplexität ist eine klare Methodik unumgänglich. Die Isycon GmbH, Basel, beispielsweise arbeitet seit Jahren erfolgreich nach einem festen Phasenkonzept (siehe Grafik). Aufgrund dieses Phasenkonzepts wird der Vorgehensplan definiert, der einen groben Terminplan über alle Projektphasen enthält.

■ Dabei ist zu beachten, dass alle wichtigen Entscheidungspunkte oder zumindest der Beschaffungsentscheid terminlich definiert und auf die Sitzungen des Verwaltungsrats abgestimmt sind.

7 Pflichtenheft

Gestützt auf die Analyse und die darauf folgende Zielsetzung wird für das zu evaluierende ERP-System ein Pflichtenheft erstellt. Wichtig: Dieses Pflichtenheft muss alle Anforderungen des Unternehmens beinhalten. Wird das Pflichtenheft später erweitert, leidet die Vergleichbarkeit der Angebote, was zu falschen Entscheidungen führt.



Strukturiertes Vorgehen: Phasenkonzept für die Evaluation und Einführung von PPS-/ERP-Systemen. Klare Arbeitspakete und Entscheidungspunkte sichern den Erfolg eines Projekts über alle Phasen hinweg. (Beispiel: Isycon GmbH, Basel)

- Die Verwendung eines Standard-Pflichtenhefts hilft wesentlich, den zeitlichen Aufwand zu verringern.
- Das Pflichtenheft sollte neben dem Anforderungskatalog an die Funktionalität der ERP-Lösung auch einen Kurzbeschrieb des Unternehmens und des Ist-Zustands enthalten. Dabei ist zu beachten, dass darin keine vertraulichen Informationen enthalten sind.
- Ein entscheidender Punkt stellt die Auswahl der zu überprüfenden Systeme dar, da zurzeit über 120 ERP-Systeme auf dem Schweizer Markt angeboten werden. Dabei ermöglicht ein Evaluations-Tool für ERP-Systeme (z.B. ISYDAT unter www.isycon.ch) eine zeitsparende und zielgerichtete Selektion.

8 Klare Definition von Vorstellungen und Preis

Oftmals sind sich Unternehmen nicht im klaren, was sie von einem ERP-System auch wirklich benötigen und was sie bereit sind, dafür zu investieren. Wie beim Kauf eines Autos lassen sich die Funktionen der meisten ERP-Systeme durch den Zukauf von Modulen erweitern. Die ERP-Anbieter zeigen bei ihrer Präsentation gern alle Möglichkeiten dieser Module, was bei den Zuhörern/Zuschauern oft die für das Unternehmen wichtigen Anforderungen vergessen lässt. Dabei werden meist nur die zusätzlichen Investitionskosten beachtet – ohne die neu entstehenden Anforderungen an die Datenpflege und den Unterhalt einzuplanen.

■ Es ist also wichtig, die Anforderungen von Anfang an klar zu definieren, und es ist die Aufgabe des Projektleiters, das Unternehmen während der Demo-Phase gegebenenfalls an diese Anforderungen zu erinnern.

9 Demos

Der entscheidende Punkt für den Systemvorentscheid sind die Demos der Software-Anbieter.

■ Diese sollten grundsätzlich immer im eigenen Unternehmen durchgeführt werden, so dass ein Grossteil der Belegschaft das Produkt sehen kann.

■ Es ist sinnvoll, dass alle Teilnehmer mit einem einfachen Bewertungsbogen die Software sowie den Anbieter beurteilen. Somit lässt sich eine breite Abstützung des Systementscheids im Unternehmen erreichen.

Oftmals werden von den Anbietern auf dem System nur Stammdaten gezeigt, auf eine für jedes Unternehmen viel wichtigere Auftragsabwicklung wird meist verzichtet.

■ Um dieser Gefahr zumindest teilweise zu entinnen, ist es sinnvoll, den Anbietern vorher einen genauen Zeitplan mit den zu zeigenden Funktionen zuzustellen. Der Projektleiter ist während der Demos für dessen Einhaltung verantwortlich.

Vielmals wird an Demos nicht der aktuelle, dem Angebot zugrundegelegte Release präsentiert, sondern eine sich in der Entwicklung befindliche Lösung. Deshalb ist der Anbieter darauf hinzuweisen, dass er die Teilnehmer zu informieren hat, falls eine Funktion im angebotenen Release so nicht enthalten ist.

10 Workshop

Nach den Demos der Anbieter wird mit dem favorisierten Anbieter ein Workshop vereinbart. Dieser dauert in der Regel zwei bis

drei Tage, und es wird, im Gegensatz zu den Demos, mit kundenspezifischen Daten gearbeitet.

■ Prioritär sollten dabei die Abwicklung verschiedener Geschäftsfälle und der Abdeckungsgrad über die Software-Module überprüft werden.

Der Workshop ist somit ein wesentlicher Punkt bei der Entscheidungsfindung und soll die nötige Sicherheit für den Investitionsentscheid liefern. Neben der rein technischen Seite zeigt sich hier auch, ob die «Chemie» zwischen dem Unternehmen und dem Anbieter stimmt.

■ Dies ist ein nicht zu unterschätzender Punkt, schliesslich geht es um eine Partnerschaft, die über die nächsten rund zehn Jahre funktionieren sollte.

■ Deshalb sollte unbedingt der vorgesehene Projektleiter des Software-Anbieters den Workshop durchführen.

Ist der Entscheid für ein System gefallen, das Unternehmen vom Projektleiter des Anbieters überzeugt, und hat man sich die Finanzauskünfte über den Anbieter beschafft, beginnen die Vertragsverhandlungen. Im Interesse einer guten Partnerschaft ist dabei eine «Win-Win-Situation» anzustreben.

AUTOR

Roman Mühleisen arbeitete während zehn Jahren in der Entwicklung und Produktion eines Pharma-Unternehmens. Nach Abschluss des Studiums Kas/BEM an der Fachhochschule beider Basel (FHBB) wechselte er zur ISYCON GmbH, 4052 Basel, die seit Jahren ERP/PPS-Evaluationen begleitet und die Online-Datenbank ISYDAT betreibt. Dort ist er als Projektleiter in der Beratung von KMU tätig.

Tel. 061 461 90 00
r.muehleisen@isycon.ch

ONLINE
www.isycon.ch