

ERP-Evaluation – Kriterien einer guten Auswahl

Die Evaluation eines ERP-Systems ist für KMUs oftmals eine grosse Herausforderung. Diese beginnt mit der Festlegung des Projektteams und endet mit den Vertragsverhandlungen. Doch welches sind die Eckpfeiler, die den Erfolg einer ERP-Evaluation tragen? *Philipp Ledermann*



Philipp Ledermann

ist Geschäftsführer und Teilhaber der Isycon GmbH in Basel, die sich vorwiegend mit Evaluationen von ERP-Systemen befasst.

p.ledermann@isycon.ch
www.isycon.ch; www.isydat.ch

Trotz bestens ausgebildeter Projektleiter sowie einer klaren Vorgehenssystematik sind viele Unternehmen mit dem gewählten ERP-System unzufrieden. Man fragt sich hier, ob die Erwartungshaltung an ein neues ERP-System zu gross war? Ob moderne ERP-Systeme den heutigen Anforderungen nicht genügen? Oder ob das richtige ERP-System gewählt und eingeführt wurde? Damit man sich nach einer ERP-Einführung diese Fragen nicht stellen muss, werden im Folgenden einige wichtige Kriterien einer erfolgreichen ERP-Evaluation erklärt.

Projektorganisation

Die Wichtigkeit einer ERP-Evaluation wird spätestens nach dem «Going Live» sichtbar. Nämlich dann, wenn das ganze Unternehmen seine Kernprozesse mit dem neuen ERP-System leben soll. Wenn jede Materialbewegung, jede erbrachte Leistung und jede Wertveränderung im neuen ERP-System nachvollzogen werden muss. Aus diesem Grund sollte der Projektleiter bei KMUs aus der Geschäftsleitung kommen oder dieser direkt unterstellt sein. Weiter sollten im Kernteam die wichtigsten Vertreter der verschiedenen Kernprozesse sein, um die Kompetenzen des ganzen Unternehmens stufengerecht in das Projekt einzubringen. Zur Analyse, der Pflichtenhefterstellung, den Demos sowie zur Entscheidungsfindung sollte ein erweitertes Projektteam definiert werden. Dies vereinfacht den Einführungsprozess massiv und hilft auch bei Problemen mit, konstruktive Lösungen zu finden.

Vorgehenssystematik

Über die Vorgehenssystematik bei ERP-Evaluationen wurde schon viel geschrieben. Grundsätzlich lässt sich die Evaluation in drei Hauptphasen gliedern: die Analyse-, die Zielsetzungs- sowie die Konzeptphase.

Analysephase

Neben der Projektinitialisierung findet in dieser Phase eine Standortbestimmung des Un-

ternehmens statt. Da diese Phase die Basis für das Projekt bildet, sollten zumindest die folgenden Punkte fixiert werden:

- Potenzial und Risiko der ERP-Einführung
- Unternehmenskritische Anforderungen an Standardsoftware
- Defizite im Unternehmen zur Einführung und zum Betrieb eines ERP-Systems
- Abgrenzung des Projekts
- IT-Strategie inkl. Betreuungsmodell (z.B. ASP, Sourcing)

Zielsetzungsphase

In dieser Phase werden die Projektziele und somit die Messgrössen zur späteren Projektbeurteilung definiert. Dies beinhaltet neben den Kostenzielen wie ROI auch qualitative Ziele wie die Verbesserung der Transparenz in der Fertigung oder die Flexibilität in der Planung. Die Projektziele sind den Unternehmenszielen unterzuordnen und entsprechend von der Geschäftsleitung abzugeben.

Konzeptphase

Dieser Schritt lässt sich wiederum in drei Phasen gliedern. In der Konzeptphase wird die eigentliche ERP-Evaluation durchgeführt.

- Grobevaluation: Reduktion auf maximal sieben Anbieter für die Ausschreibung mittels Pflichtenheft
- Angebotsauswertung: Reduktion auf drei Anbieter für die Demos
- Demos: Reduktion auf einen Anbieter für den Workshop und die Vertragsverhandlungen

Reduktion auf sieben Anbieter

Ein wesentlicher Eckpfeiler bei einer ERP-Evaluation stellt die Vorauswahl der zu überprüfenden ERP-Systeme dar. In der Schweiz werden über 120 verschiedene ERP-Systeme vertrieben, hinzu kommt eine noch wesentlich grössere Anzahl an Implementierungspartnern. Dies stellt KMUs vor eine fast unlösbare Aufgabe. Da auf Messen ERP-Systeme nur oberflächlich geprüft werden können, empfiehlt sich hier der Einsatz einer pro-

duktneutralen Evaluationsdatenbank. Mit den in der Regel gebührenpflichtigen Evaluationsdatenbanken können Systemanforderungen mittels eines Standardkataloges einfach überprüft und viele Informationen über die ERP-Systeme sowie deren Anbieter abgerufen werden. Anhand von Auswertungen und Vergleichen lässt sich somit eine Reduktion auf maximal sieben Anbieter professionell und effizient durchführen.

Pflichtenheft

Bei der Erstellung des Pflichtenheftes steht man vor der Herausforderung, alle Bedürfnisse und Anforderungen so klar zu formulieren, dass der Anbieter diese beantworten kann und anschliessend eine Auswertung möglich ist. Gleichzeitig sollte man keine 500-seitigen Bücher versenden, die wahrscheinlich kein Anbieter im Detail durcharbeitet. Ein gesundes Mittelmaß mit maximal 100 Seiten (all inclusive) ist ratsam. Zur effizienten Erstellung sind auf dem Internet von den Anbietern von Evaluationsdatenbanken oder Hochschulen standardisierte Kriterienkataloge verfügbar. Diese helfen, nichts zu vergessen, und beinhalten in der Regel auch präzise Formulierungen.

Reduktion auf drei Anbieter

Zur Reduktion auf drei Favoriten sollten die Angebote im Detail ausgewertet werden. Dazu gehören objektive Kriterien wie:

- Abdeckung der geforderten Funktionalität sowie der Muss-Kriterien;
- Vergleich der Investitionskosten (Softwarelizenzen, Anpassungen, Einführung/Consulting, Schulung, Hardware);
- Vergleich der laufenden Kosten inklusive Abschreibung.

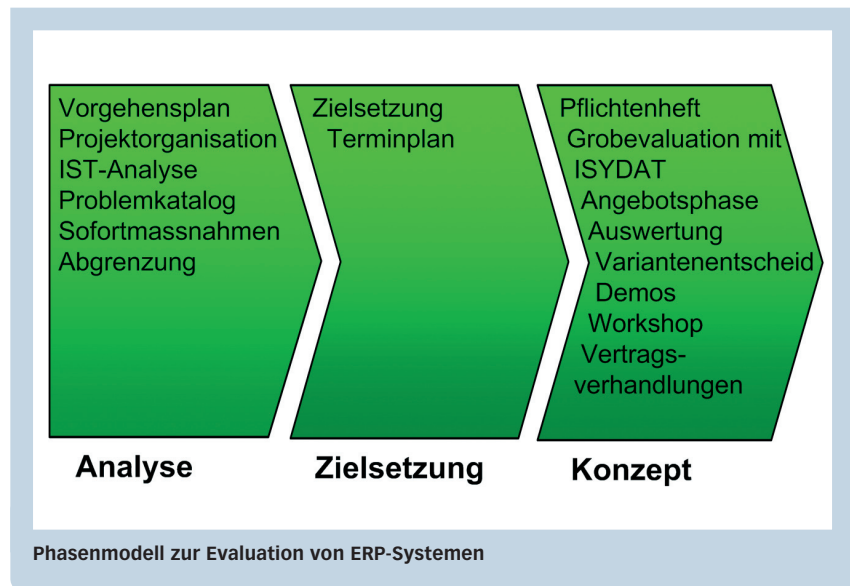
Weiter sind unbedingt auch subjektive Kriterien in den Vergleich mit einzubeziehen:

- Die Aufmachung des Angebotes;
- Eindruck des persönlichen Kontaktes am Telefon;
- Eindruck über den Besuch des Anbieters im eigenen Unternehmen (absolut notwendig für ein professionelles Angebot).

Nur wenn man objektive und subjektive Kriterien bei der Definition der drei Favoriten mit einbezieht, hat man die bestmögliche Auswahl getroffen.

Reduktion auf einen Anbieter

Der entscheidende Punkt beim System-Vorentscheid sind die Demos. Mit dieser systematischen Prüfung der ERP-Systeme anhand eines klar definierten Drehbuchs kann erstmals die Art der Umsetzung der im Pflichten-



heft gestellten Anforderungen beurteilt werden. Dies ist entscheidend, da dadurch auch die Effizienz der Prozessunterstützung offensichtlich wird. Weiter können subjektive Eindrücke wie Oberfläche, Navigation etc. über drei verschiedene ERP-Systeme beurteilt werden. Die Demos sollten immer innerhalb des Unternehmens durchgeführt werden, so dass

«Der wichtigste Eckpfeiler der Entscheidungsfindung ist der Workshop.»

die Mitglieder des erweiterten Kernteams für ihre Themen selektiv zur Demo stossen können. Sämtliche Teilnehmenden sollten die Demos jeweils mit einem Bewertungsbogen beurteilen. Weiter sollten die Aussagen des Anbieters für spätere Schritte protokolliert werden. Anhand der Beurteilungen sind in der Regel einfach ein Favorit für den Workshop sowie ein Ersatzkandidat gefunden.

Workshop

Der wichtigste Eckpfeiler der Entscheidungsfindung ist der Workshop. Durch die detaillierte Überprüfung der Kernprozesse sowie die Kompetenz des Anbieters soll er die notwendige Sicherheit für den Investitionsentscheid liefern. Um die «Chemie» zwischen Anbieter und Unternehmen zu beurteilen, sollte der Workshop unbedingt vom geplanten Projektleiter des Software-Anbieters durchgeführt werden. Der Workshop, der ohne Vorbereitung in der Regel zwei Tage dauert, hat die folgenden Detailziele:

- Abwicklung der wichtigsten Kernprozesse mit vorerfassten Firmendaten auf dem ERP-System.
- Definition der effektiv zu beschaffenden Softwaremodule sowie des Dienstleistungsbedarfes für die Überarbeitung des Angebots.
- Beschreibung möglicher Software-Anpassungen zur Erstellung eines Richtangebots.
- Überprüfung des Entwicklungsstandes des ERP-Systems.
- Beurteilung des Handlings sowie der Software-Ergonomie.

Für den Workshop gilt: Je besser die Vorbereitung, desto tiefer der Einblick! Dazu sollten die Unternehmensdaten unbedingt vom eigenen Projektleiter vorerfasst werden. Dadurch spart man viel Zeit im Workshop und erhält zugleich eine grosse Genauigkeit bei der Daten- und Prozessabbildung, was der Anbieter selbst nicht erreicht.

Bei einem positiven Verlauf des Workshops sind Referenzauskünfte und Handelsregisterauszüge des Anbieters sowie des Softwareherstellers – in der Schweiz sind das in der Regel zwei unterschiedliche Unternehmen – einzuholen und zu prüfen.

Ziel: Win-Win-Situation

Ist der Evaluationsprozess positiv verlaufen, kann man in die Vertragsverhandlungen einsteigen. Wichtig dabei ist, dass man eine Win-Win-Situation erreicht. Schliesslich kauft man zu den Lizenzen viel Dienstleistung und bindet sich gleichzeitig mit dem Anbieter für die nächsten 10 bis 15 Jahre. Dabei zählt sich Fairness auf beiden Seiten auf jeden Fall aus! ■