

# ERP-Ausschreibung verlangt Struktur

Vor der Wahl eines Herstellers müssen sich Firmen mit ihrer Situation und den Projektzielen auseinander setzen.

VON JÖRG REHAGE\*

Die fassbaren Abschnitte eines ERP-Projektes, wie beispielsweise der Auswahlprozess oder die Einführung an sich werden häufig in den Mittelpunkt gestellt. Das größte Arbeitsaufkommen und die weichenstellenden Maßnahmen liegen jedoch vor dem Projekt.

Eine intensive Vorbereitung mit klar gegliederten und mess-

baren Projektzielen ist notwendig. Der Erfolg hängt im Kern nicht von einer lauffähigen ERP-Software ab, sondern von der sorgfältigen Abarbeitung der Unternehmensziele. Sie sollten im Vordergrund stehen und nicht Module oder Funktionen einer Software. Die Softwareauswahl beruht auf den Gesamtzielen. Als Auftrag vergeben wird somit ein Projekt und nicht eine Software. ERP-Programme unterstützen nur.

Die Geschäftsprozesse und die damit verbundenen Unternehmensziele müssen bei der Ausschreibung berücksichtigt werden. Daher sollten Firmen nicht nach einer Software, sondern nach einem Partner (ERP-Anbieter) Ausschau halten, der bereit ist, ein beschriebenes Projektziel mit dem ausschreibenden Unternehmen zu erreichen. In diesem Zusammenhang werden sich einige ERP-Anbieter aus dem Bieterkreis zurückziehen.

Das ausschreibende Unternehmen sollte vor der Auswahl immer ein Pflichtenheft oder de-

## Wo neue Software Wirkung zeigt

Ziele (priorisiert)	Erfüllungsgrad	Wunsch
<b>1 Termintreue</b> (Einhaltung der Kundenwunschtermine, Lieferantenbewertung)	90	95
<b>2 Maschineneffizienz</b> (Auftragszeit/Laufzeit)	50	60
<b>3 Lagerbestand</b> (Lagerkosten, Liquidität, Termintreue, Flexibilität)	5	5
<b>4 Kapazitätsauslastung</b> (Arbeitszeit/Auftragszeit, Personal- und Maschinenkosten, Umsatzverlust)	60	80
<b>5 Kalkulationslosgrößen</b> (kleine Lose/Lossplitting – mehr Rüstvorgänge)	20	60
<b>6 Kapazitätsreserven</b> (Liegezeit, Reserve für ungeplante Mustererstellung)	40	20

Angaben in Prozent; Quelle: F&M Consulting

Die hier genannten Kennzahlen lassen sich durch ein ERP-System positiv beeinflussen. Sie sind allerdings schwer zu ermitteln.

taillierte Ausschreibungsunterlagen erstellen.

An dieser Stelle wäre eine professionelle Hilfe sehr angebracht. Ein ERP-System betrifft alle Geschäftsprozesse eines Unternehmens und bedarf daher einer tiefen Erfahrung aus der Sicht eines erfahrenen Un-

ternehmers, gepaart mit speziellen Kenntnissen aller Geschäftsprozesse mittelständischer Unternehmen und nicht zuletzt mit dem Wissen um das mit ERP-Software Mögliche und Machbare.

In der Vorphase des Projekts sollten die Geschäfts- und Sys-

temprozesse des Unternehmens aufgenommen, analysiert und hinsichtlich der unterschiedlichen Funktionen einer ERP-Software ausgewertet werden. Es empfiehlt sich, für diesen Abschnitt einen neutralen externen ERP-Berater einzuschalten, da die Potenziale jeder einzelnen Abteilung nur so in der notwendigen Neutralität aufgenommen werden können.

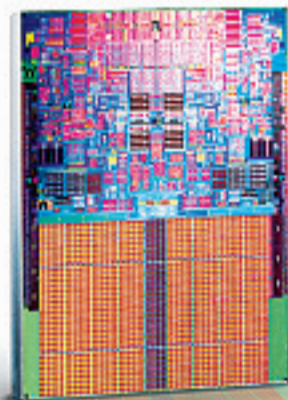
### Die Potenzialanalyse

Die Aufnahme der Systemprozesse in allen Abteilungen führt dann zu den Systemanwendungen (wie werden die Prozesse mittels DV bearbeitet?). In einer ersten Meilensteinsitzung werden den ERP-Anwendern dann die Auswertungen der Ist-Aufnahme und eine umfangreiche Analyse dargestellt. An dieser Stelle sollte durch die ERP-Beratung das Wünschenswerte und das Machbare aufgezeigt werden.

ERP-Systeme unterscheiden sich nur wenig und sind somit nicht wirklich besser oder schlechter als andere Systeme. Wenn

## Hier lesen Sie ...

- ◆ welche Gedanken sich Firmen machen sollten, bevor sie ERP-Anbieter zu Produktpräsentationen einladen;
- ◆ dass es keinen Masterplan für die ERP-Einführung gibt, sondern nur unternehmensspezifische Konzepte;
- ◆ was die Ausschreibungsunterlagen enthalten sollten;
- ◆ warum ein Pflichtenheft mit sechs Seiten Umfang nicht schlechter sein muss als eines mit 600 Seiten.



# „INTELS NEUE CORE-PROZESSOREN SETZEN IN DER X86-WELT DEN MAßSTAB.“

Christian Vilsbeck, tecchannel.de

auch Eigenschaften wie Menüführung, Bedienung und Techniken gerne als Auswahlkriterium genannt werden, so setzen doch alle ERP-Systeme auf dieselbe Grundausrichtung (Logik und Mathematik) auf. Diese Logik mit allen Vorteilen und Grenzen muss erst einmal erläutert und mit den noch zu erstellenden Unternehmens- und Projektzielen abgeglichen werden. An diesem Punkt kommt unter den Projektbeteiligten die erste Ernüchterung auf.

#### Richtungswechsel

Nicht selten nimmt ein ERP-Projekt jetzt eine neue Wende. Viele Fertigungsunternehmen erwarten bei immer kürzer werdenden Auslieferungsterminen und kleineren Fertigungslosen eine perfekte Fertigungsfeinsteuerung. Diese leistet jedoch kein ERP-System. Sie sind Grobplanungssysteme und in erster Linie bedarfsorientiert ausgelegt. Ein ERP-System wird auch keine Stammdaten automatisch aufarbeiten oder wie beispielsweise ein Betriebsdatenerfassungssystem (BDE, MES) eine Fertigungsfeinsteuerung liefern. Diese Potenzialanalyse muss daher zwingend vor einem Auswahlprozess erfolgen.

Zur Aufnahme der Geschäftsprozesse stehen zahlreiche Tools

zur Prozessmodellierung zur Verfügung. Aber Vorsicht an dieser Stelle. Eine Prozessmodellierungssoftware beinhaltet keine Prozess- und keine ERP-Erfahrungen. Wenn auch auf einigen Messen und Fachkonferenzen diese Tools als Wegbereiter zur ERP-Ausschreibung genannt werden, so fehlt immer noch erfahrener Inhalt. Ein fertiges Sollkonzept sollte sowohl die Soll-Geschäftsprozesse als auch die Systemprozesse (IT) deutlich aufzeigen.

### Modellierungs-Tools ersetzen nicht die ERP-Erfahrung.

Ein Projektkonzept sollte mindestens folgende Punkte beinhalten:

- ◆ Deklaration klarer und nachvollziehbarer Projektmeilensteine mit einer durchgängigen und sorgfältigen Dokumentation von der Projektvorphase bis zur Nachbetreuung;
- ◆ Stärken- und Schwächenanalyse (Beurteilung von externen Beratern und Selbsteinschätzung);
- ◆ Hervorhebung der kritischen Stammdaten aufgrund der erstellten Anforderungsanalyse;

- ◆ gegebenenfalls ist eine Neuorganisation der ersten Geschäftsprozesse erforderlich;
- ◆ Aufnahme und Analyse von planungsrelevanten Ist-Daten wie etwa Betriebskennzahlen, Kapazitätsauslastung, Maschineneffizienz und Mindestdurchlaufzeiten;
- ◆ Gestaltung und Ausbau der DV-Infrastruktur inklusive Server-Landschaft für ein ERP-System (unternehmensweit);
- ◆ organisatorische Änderungen, Optimierung und Harmonisierung der vorhandenen Strukturen.

#### Ausschreibung und Pflichtenheft

Nach der Projektvorphase geht es daran, das Pflichtenheft zu erstellen. Der Umfang dieser Werke variiert von sechs bis 600 Seiten, wobei Erstens mehr Auskunft über das eigentliche Projektziel geben kann als die 600 Seiten, welche meistens mit überfeinen technischen Darstellungen gespickt sind. Ausschreibungsunterlagen sollten nicht nur die Pflichten des Anbieters enthalten, sondern auch die Ist-Situation des Auftraggebers präzise darstellen. Wünsche nach bestimmter Handhabung und technische Vorlieben können vorkommen, sollten aber nicht dominieren. Im Internet gibt es ERP-Pflichtenhefte, die noch dazu als Masterplan betitelt sind. Hier ist jedoch Vorsicht geboten, da diese Pflichten-

## Ausschreibungsunterlagen sollen enthalten

- eine fachliche Auswertung einer Potenzialanalyse (Ist-Geschäfts- und Systemprozesse);
- eine qualitative und quantitative Auswertung der zu erreichenden Unternehmenskennzahlen (siehe Projektziele und Kennzahlen);
- eine Stärken- und Schwächenanalyse des Unternehmens – schließlich sucht man einen Projektpartner;
- ein Sollkonzept (siehe Prozesslandschaft);
- grundlegende und ausführlich beschriebene Funktionen, keine Pseudonormierungen;
- einen detaillierter Projektplan und ein Grobkonzept der Einführung.

hefte auf einen jeweils bestimmten Hersteller bezogen sind und auch die verwendeten Fachtermini keine Allgemeingültigkeit besitzen. Einige Softwaremakler bieten ihre Dienste über ein Portal an, das eine Auflistung von ERP-Anbietern und ihren Produkten beinhaltet. Dort sind einige ERP-Systeme in einer quasi „normierten“ Fassung zusammengetragen und werden miteinander verglichen. Die Angaben stammen jedoch von den Anbietern. Solche Vergleichstools können zwar Funktionen abfragen, doch kann sich deren Definition von Hersteller zu Hersteller stark unterscheiden.

#### Zuletzt das Lastenheft

Erst nach der Verteilung der Ausschreibungsunterlagen können ERP-Anbieter eingeladen werden, um die Module und Funktionen ihrer Software zu präsen-

tieren. In diesen Präsentationen trennt sich bereits die Spreu vom Weizen.

Die ERP-Anbieter weisen in der Regel auf eine Bedarfsanalyse (Lastenheft) und/oder ein Prototyping hin. Diese Aufnahme der reinen Softwareanforderungen ist sinnvoll und gibt dem Anbieter einen Überblick über die einsetzbaren Module. Lastenhefte sind bereits eine Art Softwareskalierung und werden in einem Frage-Antwort-Verfahren mit den Fachabteilungen erarbeitet. Das Lastenheft dient dem ERP-Anbieter als Gewährleistungsgrundlage. Es sollte in der Priorität hinter den Ausschreibungsunterlagen beziehungsweise dem Pflichtenheft stehen. (fn) ◆

\*JÖRG REHAGE ist Geschäftsführer der auf ERP spezialisierten F&M Consulting aus Duisburg.



# „DAS HERVORRAGENDE ERGEBNIS: 30 PROZENT MEHR TEMPO BEI GLEICHEM STROMVERBRAUCH.“

Daniel Bader, pctipp.ch

## NEU: INTEL® CORE™ 2 DUO.

Die weltbesten Prozessoren.\* Erfahren Sie mehr unter [intel.de/core2duo](http://intel.de/core2duo)

