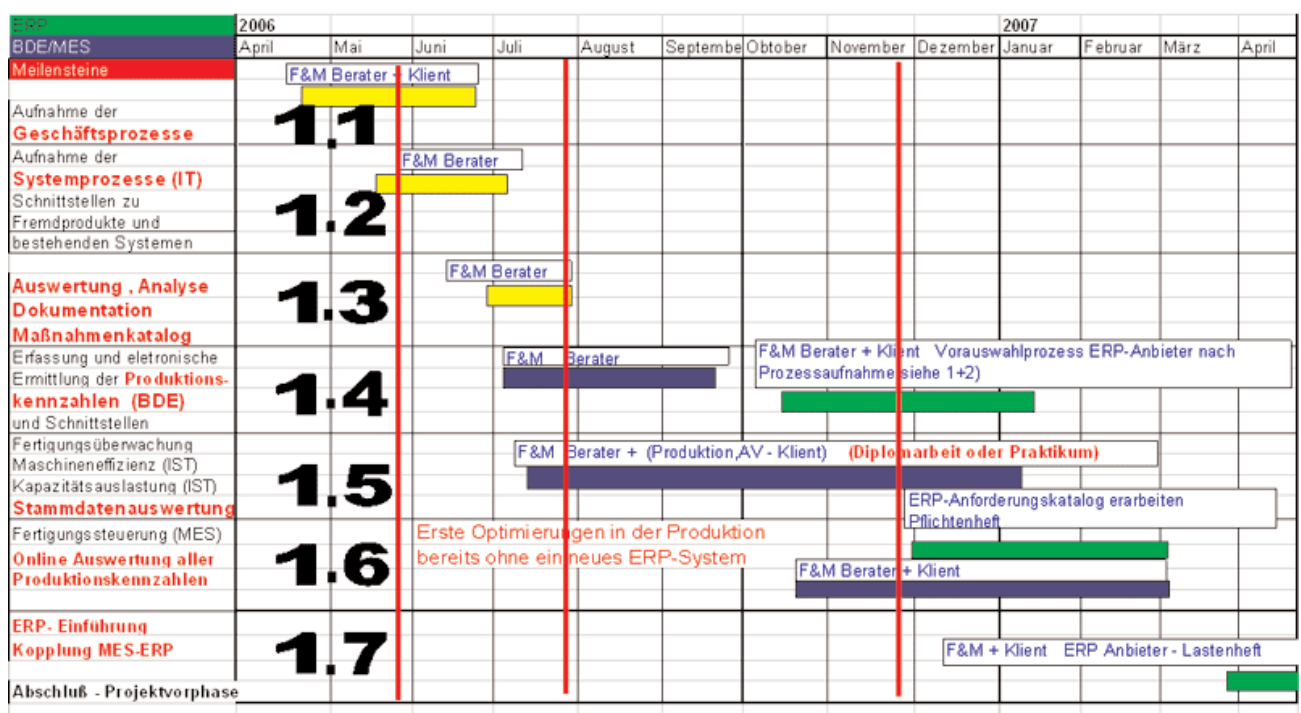


Beratung im Auswahl- und Einführungsprozess

Hürden und Tipps

Häufig rücken fassbare Abschnitte eines ERP-Projekts, beispielsweise der Auswahlprozess oder die Einführung an sich, in den Mittelpunkt eines ERP-Projektes. Das größte Arbeitsaufkommen, die Weichen stellenden Maßnahmen für eine erfolgreiche Umsetzung, liegen jedoch in der Projektvorphase.



Dieses Beispiel zeigt einen groben Zeitplan für eine BDE- und ERP-Einführung nach dem 7-Stufen-Plan. Im Speziellen ist die Stufe 1 der Projektvorphase abgebildet.

Eine intensive Projektvorbereitung mit klar gegliederten und messbaren Projektzielen ist zwingend notwendig, um überhaupt einen Projekterfolg zu erzielen. Der Projekterfolg ist jedoch nicht mit einer lauffähigen ERP-Software zu realisieren, sondern mit den zuvor sorgfältig aufgearbeiteten Unternehmenszielen. Daher ist es immer wichtig, die gewünschten Unternehmensziele und nicht Module oder Funktionen einer Software in den Vordergrund zu stellen.

- Der Auswahlprozess der Software ist den beschriebenen Zielvereinbarungen des Gesamtprojekts untergeordnet. Beauftragt wird somit immer ein Projekt und nicht eine Software.

- ERP-Programme liefern nur Unterstützungsprozesse (IT). Die Geschäftsprozesse und die damit verbundenen Unternehmensziele müssen immer die Führungsrolle in der ERP-Ausschreibung übernehmen.

Es sollte also nicht nach einer Software im Speziellen gesucht werden, sondern nach einem Partner (ERP-Anbieter), der bereit ist, ein beschriebenes Projektziel mit dem ausschreibenden Unternehmen zu erreichen. In diesem Zusammenhang werden sich einige der ERP-Anbieter aus dem Bieterkreis zurückziehen, da bei dieser Vereinbarung nicht die Gewährleistung einer lauffähigen Software im Vordergrund steht. Das ausschreibende Unternehmen sollte vor dem Auswahl-

prozess immer ein Pflichtenheft oder detaillierte Ausschreibungsunterlagen erstellen. Wichtig ist, dass zu erwartende Projektziele im Vorfeld sorgfältig definiert und quantifiziert werden.

- Nur was messbar ist, kann auch verbessert werden.

An dieser Stelle ist professionelle Hilfe angebracht. Ein ERP-System betrifft alle Geschäftsprozesse im Unternehmen. Ein Einführungsprojekt bedarf daher der profunden Erfahrung eines unabhängigen Beraters sowie der speziellen Kenntnisse aller Geschäftsprozesse mittelständischer Unternehmen und, nicht zuletzt, des Wissens des Möglichen und Machbaren

mit einem ERP-System. Im folgenden Abschnitt wird ein ERP-Projekt näher erläutert. Meilensteine sowie Abschnitte des Auswahlprozesses und der Einführung gliedern die Erläuterung.

Die Projektvorphase

In dieser sehr wichtigen Phase der Vorbereitung sollten die Geschäfts- und Systemprozesse des Unternehmens aufgenommen, analysiert und hinsichtlich der unterschiedlichen Funktionalitäten einer ERP-Software ausgewertet werden. Dieser Abschnitt sollte von einem neutralen, externen ERP-Berater ausgeführt werden. Das Potenzial jeder einzelnen Abteilung kann so mit der höchstmöglichen Ausbeute und dem notwendigen Aufwand aufgenommen werden. Nur wenige Unternehmen leisten sich einen haus-eigenen CIO, der in der strategischen IT gleiches ausführen könnte.

Die Potenzialanalyse

1. Anhand sokratischer Fragemodelle, die speziell auf ERP-Projekte ausgelegt sind, sollte in jeder Abteilung der Finger in die Wunde gelegt werden und so zur Aufnahme der Geschäftsprozesse führen. – Was wird derzeit alles bearbeitet?
2. Die Aufnahme der Systemprozesse (IT) führt unweigerlich zu den Systemanwendungen. – Wie werden die Prozesse mit Hilfe der EDV bearbeitet?

3. In einer ersten Meilensteinsitzung werden den Anwendern die Auswertungen der IST-Aufnahme und eine umfangreiche Analyse dargestellt. An dieser Stelle ist ein erfahrener Berater in der Lage, das Wünschenswerte und das Machbare verständlich und nachvollziehbar aufzuzeigen.

- ERP-Systeme sind alle annähernd vergleichbar und somit nicht wirklich besser oder schlechter als andere Systeme.

Wenn auch subjektive Eigenschaften (Menüführung, Bedienung, Technologie usw.) gerne als Auswahlkriterium genannt werden, so setzen doch alle ERP-Systeme auf derselben 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 erste Ernüchterung auf, die Erwartungshaltung wird deutlich bescheidener. Nicht selten nimmt ein ERP-Projekt an diesem Punkt eine neue Wende. Viele Fertigungsunternehmen erwarten bei immer kürzer werdenden Auslieferungsterminen und kleineren Fertigungslosen die perfekte Fertigungsfeinsteuerung. Diese leistet jedoch kein ERP-System. ERP-Systeme sind Grobplanungssysteme und in erster Linie bedarfsorientiert angelegt. Ein ERP-System wird auch keine Stammdaten automatisch aufarbeiten oder die Fertigungsfeinsteuerung lie-

fern, das ist und bleibt Aufgabe der BDE (Betriebsdatenerfassung)- und/oder Manufacturing Execution Systeme (MES). Die Potenzialanalyse muss daher zwingend schon vor einem Auswahlprozess erfolgen.

Projektziele

Die folgenden Punkte sind Beispiele zur Festlegung der Ausgangssituation und der messbaren Ziele:

- Optimierung der kundenspezifischen Produktgestaltung
- Verkürzung der Durchlaufzeiten und Lieferzeit
- Reduzierung der Prozesskosten
- Verbesserung der Liefertreue
- Höhere Transparenz (Betriebs- und Unternehmenskennzahlen)
- Aufbau von Frühindikatoren
- Optimierte Planungswerkzeuge (Grob- und Feinplanung)
- Angepasste Lagerbestände
- Höhere Fertigungs- und Produktqualität
- Nachverfolgbarkeit
- Online Ressourcenplanung und -steuerung (tagesgenau)

Die Aufnahme dieser Kennzahlen ist häufig sehr mühsam und kann durch die gezielte Vergabe einer Diplomarbeit erfolgen. Auch die zuvor beschriebene Potenzialanalyse kann durch entsprechende Fördermaßnahmen ein Projektbudget verträglich gestalten.

Vorgehensweise Projekt-Konzept

Zur Aufnahme der Geschäftsprozesse stehen zahlreiche Tools zur Prozessmodellierung zur Verfügung. Aber Vorsicht an dieser Stelle! Eine Prozessmodellierungsoftware beinhaltet keine Prozess- und keine ERP-Erfahrungen. Wenn auch auf einigen Messen und PPS-Tagen diese Tools als Wegbereiter zur ERP-Ausschreibung genannt werden, fehlt immer noch erfahrener Inhalt. Ein fertiges Sollkonzept sollte sowohl die Soll-Geschäftsprozesse als auch die Systemprozesse (IT-Systemlösungen) als Unterstützungsprozesse deutlich aufzeigen. Ein Projektkonzept sollte mindestens folgende Punkte beinhalten:

- Deklaration klarer und nachvollziehbarer Projektmeilensteine mit einer durchgängigen und sorgfältigen Dokumentation von der Projekt-Vorphase bis zur Nachbetreuung (7-Punkte-Konzept)
- Stärken und Schwächenanalyse (Beurteilung von extern Beratern sowie eine Selbsteinschätzung)
- Hervorhebung kritischer Stammdaten auf Grund der erstellten Anforderungsanalyse
- Gegebenenfalls die ersten Geschäftsprozesse neu organisieren.
- Aufnahme und Analyse planungsrelevanter Ist-Daten, z.B. Betriebskennzahlen wie Kapazitätsauslastung, Maschineneffizienz, Mindestdurchlaufzeiten usw.
- Gestaltung und Ausbau der EDV-Infrastruktur inkl. Serverlandschaft für ein ERP-System (unternehmensweit)
- Organisatorische Änderungen, Optimierung und Harmonisierung der vorhandenen Strukturen.

Ausschreibung und Pflichtenheft

Mit diesem Abschnitt wird nun die Projektvorphase abgeschlossen. Die Erstellung eines Pflichtenheftes kann sehr unterschiedlich ausfallen. Von sechs bis 600 Seiten Ausarbeitung – die Anbieter können mit allem rechnen. Sechs Seiten können dabei deutlich mehr Auskunft über das eigentliche Projektziel geben als 600 Seiten. Letztere sind meistens mit vielen technischen Verliebtheiten gesegnet. Ausschreibungsunterlagen sollten nicht nur die Pflichten des Anbieters erhalten, sie sollten auch die IST-Situation des Unternehmens präzise darstellen. Der Wunsch nach bestimmter Handhabung und Grundtechnologie kann gerne

auch einen berechtigten Platz einnehmen, sollte jedoch nicht dominieren. Häufig werden ERP-Pflichtenhefte im Internet als Master-Plan angeboten. Auch hier ist Vorsicht geboten, da diese Pflichtenhefte auf einen Anbieter bezogen sind und die verwendeten Fachtermini keine Allgemeingültigkeit besitzen. Einige Softwaremakler bieten Ihre Dienste über ein Portal respektive eine Datenbank an, die eine Sammlung von ERP-Anbietern und deren Produkte beinhaltet. Dort sind einige ERP-Systeme in einer quasi normierten Fassung zusammengetragen und werden somit vergleichbar. Die Angaben stammen jedoch von den Anbietern selbst und sind daher auch mit größter Vorsicht zu genießen. Zum Beispiel kann die Funktion (automatische Buchung über Meilensteine) abgefragt werden und wird auch bei vielen Herstellern mit einem Treffer gekennzeichnet. Nur die Auslegung der Funktion in der praktischen Anwendung bringt erhebliche Unterschiede zu Tage. Diese Methode des Pflichtenheftes ist also nur bedingt empfehlenswert. Darüber hinaus sollte dem ERP-Anbieter die Freiheit der Auswahl seiner Softwaremodule überlassen werden. Schließlich ist das Projektziel nicht die Einführung einer Software, sondern das Erreichen der zuvor beschriebenen Unternehmenskennzahlen.

Was sollte ein Pflichtenheft oder eine Ausschreibungsunterlage beinhalten?

- Fachliche Auswertung der Potenzialanalyse (IST-Geschäfts- und -Systemprozesse)
- Qualitative und quantitative Auswertung der zu erreichenden Unternehmenskennzahlen (siehe Projektziele und Kennzahlen)
- Stärken- und Schwächenanalyse des Unternehmens. Schließlich sucht man einen Projektpartner und Partnerschaft beginnt mit Vertrauen und Ehrlichkeit.
- Sollkonzept (siehe Prozesslandschaft)
- Grundlegende und ausführlich beschriebene Funktionen. Keine Pseudo-Normierungen
- Detaillierter Projektplan und Grobkonzept der Einführung (Beispiel 7-Stufen-Konzept)

Projektstartphase

Jetzt können ERP-Anbieter eingeladen werden, um die vielfältigen Module und Funktionalitäten ihrer Software zu präsentieren. Die Präsentationen sind nach Angaben der Ausschreibungsunterlagen ausgelegt, hier trennt sich bereits die Spreu vom Weizen. ERP-Anbieter weisen in der Regel auf eine so genannte Bedarfsanalyse (Lastenheft) und/oder ein Proto-

typing hin. Diese Aufnahme der reinen Software-Anforderungen ist sinnvoll und gibt dem Anbieter ein Bild über mögliche einsetzbare 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. Dieses Lastenheft sollte in der Priorität hinter den Anschreibungsunterlagen bzw. dem Pflichtenheft stehen. Bereits bei der Aufnahme und Analyse planungsrelevanter Daten wird deutlich, dass für die Einführung eines ERP-Systems saubere und nachvollziehbare IST-Daten zur Verfügung stehen müssen. Die beste Möglichkeit, diese IST-Daten zu ermitteln und auszuwerten, ist der Einsatz einer Betriebsdatenerfassung (BDE). Auch nicht produktive Prozesse wie organisatorische oder technische Störungen, ungeplante Mustersaufträge usw. sorgen für viel Unruhe in der Fertigungsplanung und Fertigungssteuerung. Aus diesem Grund sollte ein BDE/MES-Projekt immer vorgezogen werden.

Projektstart

Erst zu diesem Zeitpunkt sollte die ERP-Software tatsächlich beauftragt werden. Dienstleistungen sowie Soft- und Hardware können nun in Auftrag gegeben werden. Die Anpassung der Stammdaten, die Straffung und Harmonisierung der Geschäftsprozesse, das Schreiben von Verfahrensanweisungen sowie die Anwenderdokumentationen aller Abteilungen für die Stammdatenanlage usw. sind nicht Aufgabe der ERP-Anbieter. Diese mögliche Verletzung der Mitwirkungspflicht seitens des Unternehmers wird dem ausschreibenden Unternehmen häufig erst mit dem Echtstart bewusst. Der Auswahlprozess eines ERP-Systems bedeutet, eine Partnerschaft für die nächsten sechs bis zehn Jahre einzugehen. Obwohl das ERP-System hinter den Geschäftsprozessen eher den Part der Unterstützungsprozesse einnimmt, so ist es doch das Rückgrat des Unternehmens und bestimmt über Kraftaufwand oder Geschick. ■

Info

Autor Jörg Rehage (Dipl. Ing. Automatisierungstechnik) ist Consultant, Mitglied in zahlreichen ERP-Lenkungsausschüssen und Spezialist für ERP-Ausschreibungen, -Einführungen und -Reorganisationen.

www.fundm.de