

ERP INFORMATIONSTAG

ZEHN HAUPTFEHLER SIND ZU VERMEIDEN

Hilfe bei der Auswahl des richtigen ERP-Systems

Ausgewählt ist ein ERP-System mitunter schnell. Doch wenn sich ein Anwender für das falsche Produkt entscheidet, wirken die Fehler lange nach. Die zehn Kardinalfehler im Überblick.

WIEN – Die zehn Kardinalfehler der ERP-Systemauswahl müssen nicht gleichzeitig auftreten, um ein Auswahlverfahren zu gefährden oder in den Misserfolg zu treiben. Schon ein Fehler kann reichen, um die Arbeit, die in die Systemauswahl investiert wurde, zu vernichten. ERP-Experte und Buchautor Christian Riethmüller von der Beratungsfirma Cerpos nennt die schlimmsten Fehler.

1. Dem Auswahlprojekt fehlt die richtige Projektorganisation: Dem Kernteam auf Anwenderseite gehören oft nicht die Mitarbeiter mit der fachlich höchsten Qualifikation an. Vielfach steht dem Kernteam auch nicht genügend Zeit für die Auswahl zur Verfügung. Oft ist auch das Kernteam für die Systemauswahl nicht mit der Einführung und Inbetriebnahme des neuen Systems betraut. Dazu kommt, dass die Interessen der Fachabteilungen innerhalb des Auswahlprozesses vielfach nicht entsprechend ihrem Gewicht im Unternehmen vertreten sind. Gleichermaßen kritisch ist, wenn eine Abteilung die Auswahl mit einem eigenen Auswahlprofil dominiert. Auch die Kommunikation zwischen den Fachabteilungen sowie zwischen dem Unternehmen und dem Systemanbieter wird oft vernachlässigt, was auf der einen Seite zu Doppelarbeiten führt, aber auch zu kontraproduktiven Arbeitsergebnissen.

2. Keine Organisationsanalyse – keine daraus abgeleiteten Organisationsprozesse: Die Ergebnisse der Organisationsanalyse liefern die

wesentlichen Bestandteile des Pflichtenhefts. Ohne diese Analyse fehlen die Prozessabläufe und -Skizzen in dem Detaillierungsgrad, der für die Erstellung eines Pflichtenhefts erforderlich ist. Bleibt die Organisationsanalyse aus, weiß niemand, wie das künftige System aussehen soll. Somit ist die Firma auf den Übergang in eine neue Organisation nicht vorbereitet. Die Systemauswahl gerät zum Blindflug, weil die Eckparameter nicht festgelegt werden können, die Beurteilung der Systeme orientiert sich einseitig an den organisatorischen Gegebenheiten, die das Unternehmen gegenwärtig prägen.

3. Kein Pflichtenheft, aber »Wünsch-dir-was-Listen«: Wenn das Pflichtenheft als roter Faden durch das Projekt fehlt, dann wurde auch die benötigte Kernfunktionalität nicht herausgearbeitet. Die Anwender stellen dann Anforderungen zusammen, die einem »Gesamtkatalog der Glückseligkeit« entsprechen, aber keinen Bezug zur Realität und zu den tatsächlich für den Betrieb erforderlichen Produkteigenschaften haben.

4. Keine ausreichende Vorbereitung des Auswahlverfahrens: Das Auswahlverfahren ist in puncto Dauer und Aufwand oft nicht realistisch geplant. Es fehlt die Bereitschaft, den notwendigen Aufwand für das Auswahlverfahren zu betreiben. Die das Projekt tragenden Mitarbeiter werden nicht freigestellt oder entsprechend entlastet. Das Unternehmen nimmt sich für den Auswahlprozess nicht die angemessene Zeit:

Ein ERP-System ist aber kein Office-Paket. Viele Unternehmen meinen, sie hätten Office ausgesucht und eingeführt, also könne die gleiche Prozedur mit einem ERP-System angewendet werden. Etliche Unternehmen bringen die wünschenswerte Ernsthaftigkeit jedoch in solchem Maß auf, dass sie mit der Suche nicht mehr fertig werden (das perfekte System gibt es nicht).

Bei der Systembewertung kommt es zu unzulässigen Doppelbewertungen, weil die Bewertungskriterien nicht exakt abgegrenzt sind. Die Folge ist, dass sich die Systembewertungen verschieben können, weil derselbe Sachverhalt mehrmals in die Benotung einfließt.

5. Keine qualifizierte Vorauswahl der Anbieter und Systeme: Zu den Fehlern in diesem Bereich gehören, dass die Auswahl der relevanten Anbieter eher dem Zufall überlassen bleibt, weil keine oder zu wenig Marktkenntnisse vorliegen. Oder die Auswahl findet ohne Markt Recherche statt, beziehungsweise Marktkenntnisse spielen eine zu geringe Rolle. Oft werden auch zu viele Produkte in den Auswahlprozess aufgenommen oder die ausgewählten ERP-Systeme sind nicht homogen auf den Anwendungszweck ausgerichtet. Sind die Lösungen in ihren Ausprägungen, Eigenschaften und in ihrer Branchenorientierung unterschiedlich, verunsichert dies das Auswahlteam.

6. Präsentationen der Anbieter: Zu den Fehlern in diesem Bereich zählen, dass die Präsentation nicht die richtige Dauer hat, zu kurz ist und bei den Entscheidern einen Zufallseindruck hinterlässt. Oder die Präsentation der Systeme hat wesentliche Anwendungsinhalte nicht berücksichtigt. Und wenn auf Anwenderseite das Kernteam nicht stabil ist, weil die Mitglieder wechseln, dann ist auch keine Kontinuität



in der Beurteilung der Systempräsentationen gewährleistet.

7. Fehlende Bewertungskriterien zur Reduktion der Anbieter aus der Vorauswahl: Die Unterschiede zwischen den Systemen und den Anbietern können im Wesentlichen nicht herausgearbeitet werden. Die Präsentationen unterstützen die Vorauswahl nicht. Die präsentierenden Anbieter halten die Vorgaben nicht ein. Der Informationsgehalt der Präsentationen ist für die Vorauswahl nicht zielführend. Die Schwerpunktfunktionen für die Präsentationen (zwei, drei, maximal vier Prozesse) waren nicht genügend vorbereitet oder mit den präsentierenden Anbietern nicht abgestimmt.

8. Fehlende Bewertungskriterien für die Endauswahl der Anbieter: Wie gut die Systeme dazu geeignet sind, das angestrebte Ziel zu erreichen sowie die gewünschten Vorteile zu erlangen, lässt sich aus den Kriterienkatalogen nicht ableiten. Die Abdeckungsgrade der Systeme nach den funktions-, abteilungs- und unternehmensbezogenen Lösungsansätzen können damit nicht herausgearbeitet werden, was dazu führt, dass Lücken in den funktio-

nalen Abläufen der Systeme nicht hinreichend erkannt werden. Es empfiehlt sich zudem, Unternehmen und Anbieter konsequent auf Partnerschaftsfähigkeit zu prüfen und Referenzbesuche bei vergleichbaren Unternehmen vorzunehmen. Viele Unternehmen vergessen zudem, Flexibilität in Organisation und erwarteter Funktionalität zu entwickeln:

- Es wird erwartet, dass das künftige Anwendungssystem genau die Organisation abbildet, die das Unternehmen heute schon hat.
- Häufig ist es aber zweckmäßig, dass sich die Organisation an die Softwarelösung anpasst.
- Das Unternehmen vergisst die Chance des Wandels, die eine ERP-Einführung bietet.

Bei der Entscheidung für ein ERP-System handelt es sich um eine Investition mit Langzeitwirkung: Die Organisation wird für die nächsten Jahre angepasst, Entwicklungsmöglichkeiten werden zielgerichtet eingeschränkt, die Flexibilität des Produkts bestimmt den Grad der Anpassung an geänderte Geschäftsinhalte und an Wachstumsmöglichkeiten. Diese Einschränkungen sind oft nicht herausgearbeitet.

9. Keine Grobplanung für die Systemeinführung: Wenn sich ein Unternehmen über die Einführungsdauer keine Gedanken gemacht hat, dann sind auch die Rahmenbedingungen für die Projekteinführung nicht abgestimmt und weder Personalbedarf noch Aufwand eingeplant. Oft wurde auch die Datenbereinigung als Voraussetzung für eine möglichst fiktionsfreie Konvertierung weder begonnen noch in der nach der Entscheidung anlaufenden Projektphase berücksichtigt. Sind die mit der Datenmigration betrauten Personen nicht Bestandteil des Kernteams, sind sie auch nicht in den Informationsfluss eingebunden.

10. Die Präsenz der Geschäftsleitung im Systemauswahlprozess: Oft begleitet die Geschäftsleitung die Systemauswahl nicht (hinreichend), sie betrachtet die Systemauswahl an sich nicht als strategische Aufgabe oder hat intern bereits eine Entscheidung für ein neues System getroffen – das Auswahlverfahren hat Alibicharakter. Chefs setzen sich auch gerne über Entscheidungen des Kernteams für die Systemauswahl hinweg. Die Arbeit des Teams wird missachtet. [idg/li]

EDITORIAL AM 22. SEPTEMBER IST ERP INFOTAG



MICHAEL GHEZZO

Als ERP-Verantwortlicher oder Umsetzer in Unternehmen sind Sie mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Viele ERP-Projekte scheitern oder bringen nicht den erwarteten Nutzen. Dadurch werden enorme Kosten verursacht.

»Dank unzureichender Planung und schlechter Vorbereitung dürfen zahlreiche ERP-Projekte bereits von Anfang an als gescheitert betrachtet werden«, erklärt Markus Oman von der O.P.P.-Beratung im Gespräch (siehe Seite 22). Keine der zahlreichen ERP-Lösungen ist off-the-shelf fit für die individuellen Unternehmensanforderungen. Eine gewissenhafte Implementierung mit dem richtigen Customizing ist ausschlaggebend für Rechtssicherheit und optimale Unterstützung der Geschäftsprozesse. Umso wichtiger ist daher auch das Know-how- und der Erfahrungsaustausch über Unternehmensgrenzen hinweg.

Die COMPUTERWELT informiert Sie laufend über aktuelle Markt- und Produkt-

trends. Gemeinsam mit Confare hat man den ERP-Infotag ins Leben gerufen, um den Erfahrungsaustausch zum österreichischen ERP-Business und insbesondere zu den Potenzialen von ERP in der Unternehmenspraxis zu ermöglichen. Auch heuer wieder informieren sich die Teilnehmer anhand zahlreicher Praxisbeispiele über aktuelle Produkte, Erfahrungen bei der Implementierung und neue Einsatzgebiete.

In dieser Ausgabe finden Sie zahlreiche praktische Beispiele aus unterschiedlichen Branchen. Sie lesen, welche Erfahrungen andere Unternehmen beim Umsetzen und Einsetzen von ERP-Software gemacht haben. Dabei haben wir nicht nur die aktuellen Produkte der großen Anbieter berücksichtigt, sondern zeigen auch kleinere Anbieter und Nischenlösungen, denn gerade jetzt ist das Denken in Alternativen gefragt. Mehr Infos zu der Veranstaltung und die neuen Termine finden Sie unter www.erp-infotag.at.

[michael.ghezze@confare.at]

Management Consulting.

Business Consulting.

SAP Consulting.

IT Services.

PLAUT

Österreich | Deutschland | Schweiz | Polen | Rumänien | Tschechien



www.plaut.com