

Wie finden Unternehmen das passende ERP-System?

In 8 Schritten zum neuen System

Sandy Eggert

Unternehmen, die ein neues ERP-System einführen wollen, stehen zunächst vor dem Projekt der ERP-Auswahl. Da die Auswahl einer geeigneten ERP-Software nicht zum Alltagsgeschäft gehört, verfügen Unternehmen im Allgemeinen nicht über Erfahrungen zum richtigen Vorgehen und es fehlen entscheidende Marktkenntnisse. Der nachfolgende Beitrag zeigt eine strukturierte Vorgehensweise auf, die eine erfolgreiche ERP-Auswahl sicherstellt.



Prof. Dr. Sandy Eggert ist leitende Redakteurin der Zeitschrift ERP Management und hat eine Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik an der HWR Berlin inne.

Die Auswahl eines ERP-Systems ist von grundlegender Bedeutung für eine erfolgreiche Einführung mit anschließender Betriebsphase. Werden in der Auswahlphase Fehlentscheidungen getroffen, kann dies weitreichende Folgen haben. Eine ERP-Einführung stellt einerseits eine enorme Kostenbelastung für Unternehmen dar und zudem ist es aus organisatorischer Sicht eine große Herausforderung für die betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter. In der Regel werden ERP-Einführungen nur alle 10 bis 15 Jahre in Unternehmen durchgeführt.

Für die Vorbereitung des Auswahlprojektes ist es empfehlenswert, die internen Projektmitglieder zum Teil vom Tagesgeschäft zu entbinden. Weiterhin ist zu prüfen, ob das Hinzuziehen von Experten (z. B. aufgrund fehlender Marktkenntnisse) sinnvoll oder notwendig ist.

Zieldefinition

Zu Beginn des Projektes müssen die Ziele, die mit der Einführung der neu-

en ERP-Software verbunden sind, festgehalten und mit dem Management abgestimmt werden. Je konkreter die Ziele definiert werden, desto besser kann nach Projektende die Zielerreichung überprüft werden.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Sollte es Unsicherheiten in Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit einer ERP-Einführung geben, empfiehlt sich die Durchführung einer RoI-Analyse (RoI = Return on Investment) entlang der Unternehmensprozesse. Dies kann durchaus mit externer Hilfe realisiert werden.

Anforderungsanalyse

Die Ermittlung der Anforderungen kann in Form von Interviews oder Workshops mit Vertretern aus den Abteilungen realisiert werden. Bei komplexen Vorgängen ist es ratsam, den IST-Zustand detailliert aufzunehmen und grafisch zu visualisieren. Durch die Modellierung und Visualisierung

der Prozesse sind Potenziale zum Teil noch besser zu erkennen. Anhand der aufgedeckten Potenziale sollte das Projektteam gemeinsam mit den Mitarbeitern die Anforderungen an das neue System definieren. Die ermittelten Anforderungen sollten möglichst genau aufgeführt, kategorisiert und beschrieben werden. Wichtig ist vor allem, sich auf die wesentlichen Anforderungen zu konzentrieren. Anforderungslisten mit mehreren hundert Anforderungen sind im Rahmen der Systemauswahl nicht sinnvoll, daher sollten Anforderungen, die ERP-Systeme standardmäßig ohnehin enthalten, vermieden werden.

Gestaltung des Anforderungskatalogs

Die Anforderungen sollten tabellarisch zusammengetragen und in Kategorien untergliedert werden. Die funktionalen Anforderungen, die erfahrungsgemäß den umfangreichsten Teil des Anforderungskatalogs ausmachen, sollten in Unternehmensbereiche (wie z. B. Einkauf, Vertrieb,

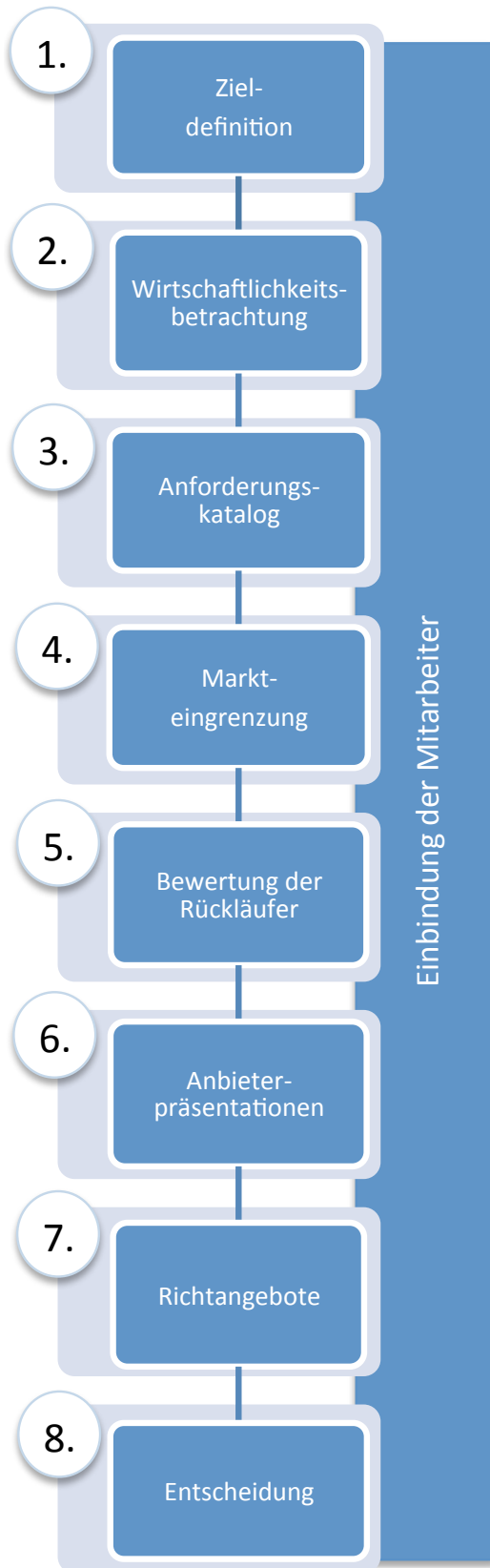


Bild 1: Schritte zur ERP-Auswahl.

Produktion) oder Systemmodule (z. B. CRM, PPS, SCM) weiter untergliedert werden. Weitere Anforderungskategorien sind z. B. technische Anforderungen, wie notwendige Schnittstellen. Nachdem die Anforderungen entsprechend kategorisiert wurden, sollte eine Gewichtung (z. B. A – K.o.-Kriterium, B – wichtig und C – nice to have) erfolgen, um anschließend den Fokus auf die A- und B-Anforderungen zu legen.

Markteingrenzung

Vor allem für mittelständische Unternehmen ist der ERP-Markt sehr unübersichtlich. Allein in der DACH-Region existieren mehrere hundert Anbieter. Um sich einen ersten Überblick zu verschaffen, helfen unabhängige Fachzeitschriften mit großen Marktübersichten oder auch anbieterneutrale Auswahlplattformen. Eine weitere Recherche im Internet oder auf Branchentagen ist zudem empfehlenswert. Das Ergebnis der Markteingrenzung sollte eine „Longlist“ mit ca. 15 bis 25 passenden Systemen sein. Dabei sollte vor allem auch auf die Brancheneignung und auf passende Referenzen geachtet werden.

Im Anschluss sollte der Anforderungskatalog, der idealerweise aus nicht mehr als 150 Anforderungen besteht, an die Anbieter der „Longlist“ verschickt werden. Es empfiehlt sich neben den Antwortmöglichkeiten „ja, vorhanden“ oder „nein, nicht vorhanden“ zudem die Möglichkeit anzubieten, die entsprechende

Anforderung seitens des Anbieters im laufenden Projekt realisieren lassen. Dabei sollten die Anbieter dann eine Schätzung des Zusatzaufwandes mit angeben.

Bewertung der Rückläufer

Auf Basis der Rückläufer sollte dann eine „Shortlist“ mit den 3 bis 5 Anbietern erstellt werden, die mit ihren Systemen den höchsten Erfüllungsgrad auf Basis des Anforderungskatalogs aufweisen. Diese Anbieter sollten dann zu Anbieterpräsentationen eingeladen werden.

Vorbereitung der Anbieterpräsentationen

Zweck der Anbieterpräsentationen ist es, eine bessere Einschätzung zu erhalten, inwieweit sich die eigenen Unternehmensprozesse mit den ausgewählten ERP-Systemen abbilden lassen und zudem den Anbieter besser kennen zu lernen. Diese Ziele können nur erreicht werden, wenn den Anbietern genau vorgegeben wird, welche konkreten Unternehmensszenarien sie mit dem System zeigen sollen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass ein Vertriebsmitarbeiter des Anbieters ausgiebig zur Firmengeschichte und zu Erfolgsgeschichten referiert und die eigentliche Systempräsentation zu knapp oder mit unpassenden Beispielen ausfällt. Zur Vorbereitung der Anbieterpräsentationen gehören die Beschreibung von Szenarien, eine Zeitplanung sowie die Erstellung von Bewertungsbögen.

Die Unternehmensszenarien können bereits während der Anforderungserhebung aufgenommen und mit den betroffenen Mitarbeitern abgestimmt werden. Diese sollten so genau wie möglich beschrieben werden. Mit der Vorgabe dieser Szenarien kann gleichzeitig sichergestellt werden, dass nicht nur Vertriebsmitarbeiter mit möglicherweise nicht ausreichendem Systemwissen an den Anbieterpräsentationen teilnehmen. Die Erfah-

Szenarien erstellen und intern abstimmen	✓
Detaillierter Zeitplan für alle Anbieterpräsentationen	✓
Termine der Anbieterpräsentationen intern abstimmen	✓
Anbieter einladen <ul style="list-style-type: none"> • Termine abstimmen • Szenarien mit Beispielstammdaten und Zeitplan übermitteln • Um Projekt- und Zeitplan im Rahmen der Präsentation bitten 	✓
Moderator/in bestimmen	✓
Mitarbeiter/innen aus den Abteilungen einladen	✓
Bewertungsbögen anhand der Szenarien vorbereiten und zusätzliche Bewertungspunkte, wie z. B. Usability des Systems, Überzeugungskraft des Anbieters etc. aufnehmen	✓
Präsentationen entlang des Zeitplans durchführen	✓
Um ein Richtangebot bitten	✓
Referenzen für evtl. spätere Referenzbesuche geben lassen	✓
Präsentationen von allen Beteiligten bewerten lassen	✓

Tabelle 1: Checkliste zur Vorbereitung und Durchführung der Anbieterpräsentation [1].

Die Erfahrung zeigt, dass mit der Vorgabe der Unternehmensszenarien eher projekterfahrene Mitarbeiter oder Vertriebsmitarbeiter mit entsprechend tiefer Systemkenntnis zur Präsentation erscheinen. Insgesamt sollten die erstellten Szenarien wichtige Prozesse des Unternehmens darstellen. Neben diesen Szenarien sollten den Anbietern in Vorbereitung auf die Präsentationen ggf. auch Beispielstammdaten übermittelt werden. Weiterhin sollte den Anbietern ein enger Zeitplan vorgegeben werden.

Durchführung der Anbieterpräsentationen

An den Anbieterpräsentationen sollten unbedingt die späteren Nutzer des Systems teilnehmen. Diese stellen häufig die entscheidenden Fragen zu den zu zeigenden Szenarien, da sie in höchstem Maße daran interessiert sind, wie ihre Aufgaben mit dem neuen ERP-System durchgeführt werden können. Zur anschließenden Entscheidungsfindung sollten anhand der Szenarien entsprechende Bewertungsbögen vorbereitet werden, die dann von den Teilnehmern während der

Anbieterpräsentationen auszufüllen sind.

Richtangebote

Als weiteres Vergleichsinstrument können Richtangebote im Anschluss an die Anbieterpräsentationen angefordert werden. Optional können zur Entscheidungsfindung Referenzbesuche einplant werden.

Entscheidung

Als Basis zur Entscheidungsfindung dienen die Ergebnisse der Bewertungsbögen, die Kostenaufstellung aus den Richtangeboten und ggf. die Ergebnisse der Referenzbesuche. Mit der Entscheidung für einen Anbieter ist die Auswahlphase abgeschlossen. Im nächsten Schritt werden in einem Workshop, gemeinsam mit dem Anbieter und Vertretern der betroffenen Abteilungen, die Anforderungen konkretisiert und zusammen die gewünschten Soll-Prozesse erarbeitet. Im Anschluss sollte der Anbieter in der Lage sein, ein Pflichtenheft zu erstellen auf dessen Basis dann ein finales Angebot abgegeben werden kann.

Einbindung der Mitarbeiter

Ein wichtiger Aspekt während der Auswahl ist die Einbindung der späteren Systemnutzer. Um Akzeptanzproblemen entgegen zu wirken, sollten die Mitarbeiter von Projektbeginn an involviert und informiert werden. Um die Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen zu informieren, müssen entsprechende Informationskanäle und Verantwortlichkeiten bereits vor Projektbeginn festgelegt werden.

Literatur:

- [1] Eggert, S.: 20 Tipps mit denen die ERP-Auswahl garantiert gelingt. WHITE-PAPER, GITO Verlag, 2016.
- [2] Eggert, S., Gronau, N.: Modellbasierte Auswahl von ERP-Systemen. In: Controlling und ERP-Systeme, ZfCM – Zeitschrift für Controlling und Management, Gabler Verlag 2009.
- [3] Eggert, S.: Rol-Betrachtungen bei der ERP-Entscheidung, ERP Management 3/2011, S. 38-40.
- [4] Gronau, N.: Handbuch der ERP-Auswahl. GITO Verlag. 2016

Kontakt:

Prof. Dr. Sandy Eggert
Zeitschrift ERP Management
E-Mail: eggert@erp-management.de