ERP-Auswahlprozess:

Mit umfassender Vorbereitung sicher zum Erfolg

ERP-Einführungen bergen als Großprojekte zahlreiche Risiken für Unternehmen. Mit wissenschaftlichem Hintergrund und der Erfahrung aus über 200 Projekten hat die MQ result consulting AG standardisierte Methoden entwickelt, die den Weg zu neuen Software-Lösungen transparent strukturieren und absichern. Insbesondere mittelständische Industriebetriebe setzen bei Auswahl und Einführung auf die Angebote der anbieterneutralen Dienstleister.

Die Auswahl und Einführung eines neuen ERP-Systems stellt für Unternehmen aller Größen eine immense Herausforderung dar. Nicht nur alle Kernprozesse von Entwicklung, Vertrieb, Beschaffung, Produktion und Logistik werden damit abgewickelt, sondern auch die unterstützenden Bereiche Finanz- und Rechnungswesen, Personal- und Qualitätsmanagement. Die zunehmende Digitalisierung und Internationalisierung im Mittelstand sorgt für einen weiteren Anstieg der Anforderungen: Beispiele wie mobile sales, ECM/DMS, E-Bilanz oder Gelangensbestätigung verdeutlichen dies. Die zu erwartenden Kosten für Software und Dienstleistungen von durchschnittlich 6.000 Euro pro Anwender und entsprechende Folgekosten spiegeln diese hohe Bedeutung wieder. Die Risiken reichen von Zeit- -und Budgetüberschreitungen über Einbußen an Produktivität und Wettbewerbsstellung bis zum völligen Scheitern, was ein Unternehmen in seiner Entwicklung um Jahre zurückwerfen kann. Wie sichert man sich erfolgreich gegen diese Risiken ab und wandelt die Herausforderungen am besten in Chancen um? Wie lässt sich erreichen, dass neue Software zu höherer Effizienz und sogar neuen Geschäftsmodellen führt?

Umfassende Potenzialanalyse

Die MQ result consulting AG, seit vielen Jahren neutraler Partner von Unternehmen, wenn es um die Auswahl und Einführung von ERP-Systemen geht, empfiehlt ihren Kunden eine strukturierte Vorgehensweise mit standardisierten Werkzeugen. Diese setzen einen Schritt vor den üblichen ERP-Einführungen an: Nicht auf der Ebene der Features und Functions von Software, sondern bei der Ablauforganisation im Unternehmen. In einer Potenzial- und Anforderungsanalyse werden Prozesse durchleuchtet, um Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln. Die Ergebnisse gehen in spätere Lasten- und Pflichtenhefte ein. Der durchgängig methodische Ansatz sorgt dafür, dass die spätere ERP-Auswahl nicht nur auf den bekannten, sondern auf den besten Prozessen basiert. Darüber hinaus

gewinnen die führenden Mitarbeiter einen neuen Blick auf ihr Unternehmen: „Marabu hat nicht nur von den Ergebnissen profitiert, sondern auch die Gelegenheit bekommen, in allen beteiligten Abteilungen über sich selber nachzudenken, Positives und Negatives zu analysieren, um dann im Rahmen der Potenzialanalyse Ideen zu entwickeln, wie wir in Zukunft arbeiten wollen“, berichtet etwa Mathias Ihme, CIO Marabu GmbH & Co. KG. „Dies hat Hinweise ergeben, welche Funktionen genutzt werden sollen, was die Anforderungen der Kunden und des Marktes sind, wie die personellen Gegebenheiten aussehen und wo eingespart werden muss.“ Ohne eine solche Analyse fehlen belastbare Kriterien für die Auswahl des ERP-Systems und des Einführungspartners. Zudem lassen sich bereits in dieser Phase unterstützende Mitarbeiter identifizieren und einbinden. Gemessen an dem gesamten Einführungsprojekt beträgt der Aufwand je nach Projektgröße zwischen fünf und zehn Prozent – wenn bewährte Analysewerkzeuge wie standardisierte Geschäftsprozess-Vorlagen und Checklisten eingesetzt werden.

Lastenheft als Zielvereinbarung

Wer keine Ziele definiert, wird sie auch nicht erreichen. Deshalb sollten die Ergebnisse der Potenzialanalyse möglichst detailliert in ein Lastenheft überführt werden. Diese Fleißarbeit lässt sich durch Einsatz eines Referenzlastenheftes deutlich verringern, das mit den Ergebnissen der Potenzialanalyse befüllt werden kann. Das Lastenheft bildet eine software-neutrale Beschreibung aller benötigten Eigenschaften und Funktionen der zukünftigen Software. Die Anbieter müssen später nachweisen, wie sich die definierten Anforderungen mit ihrer Software erfüllen lassen. Ein detailliertes Lastenheft bildet deshalb die beste Grundlage, verschiedene Software-Angebote zu vergleichen. Objektive und neutrale Kriterien, die über reine Software-Eigenschaften hinausgehen, ermöglichen einen ergebnisoffenen Auswahlprozess. Ebenso gehören die Beschreibungen der exakten Nutzerverteilung, der Schnittstellen, der Umfang einer Datenmigration, die gewünschten Formulare sowie weitere erforderliche Dienstleistungen in das Lastenheft. Wird es mit diesen Angaben Bestandteil des späteren ERP-

Vertrages, lassen sich Nachbesserungen und Nachforderungen weitgehend vermeiden.

Standardisierte Systemauswahl

Das eigentliche Auswahlverfahren beginnt mit einer ausführlichen Marktrecherche. Anschließend erhalten etwa acht Software- und Systemhäuser eine Projektskizze, das detaillierte Lastenheft und eine Preisanfrage als Grundlage für ihr Angebot. Die Experten von MQ result consulting führen jedes Jahr zahlreiche Auswahlverfahren durch und erreichen deshalb eine hohe Rücklaufquote. Die Berater sorgen auch dafür, dass an dem gesamten Auswahlverfahren rechtzeitig die richtigen Key User beteiligt werden, die später die Einführung in den Fachbereichen vorantreiben sollten. Es verbleibt etwa die Hälfte dieser Anbieter in der nächsten Runde. Ihre Lösungen werden in genau geplanten Kurzworkshops vor allem anhand der Kernanforderungen überprüft. Anschließend kommen zwei Anbieter in die Endauswahl. In zweitägigen Workshops werden deren Systeme an prozessorientierten und funktionalen Kriterien gemessen. Zusätzliche Eindrücke verschaffen Referenzbesuche. „Durch das standardisierte Verfahren werden die Angebote erst vergleichbar“, sagt Markus Heringer, der als Leiter Datenverarbeitung und Organisation einen Auswahlprozess bei Truma geleitet hat, einem Ausrüster von Reisemobilen und Wohnwagen. „Dies bietet eine gute Grundlage für die Verhandlungen.“

Neutraler Blick von außen

Die standardisierten Verfahren von MQ result consulting stellen die Vergleichbarkeit erst her. Dies neutralisiert nach Ansicht mancher Kunden auch die Vertriebspower der Software-Anbieter: „Im Software-Vertrieb befindet man sich jeden Tag in einem Auswahlverfahren – die Anwender vielleicht einmal in zehn Jahren“, sagt Markus Heringer. „Erfahrene Berater helfen einem in dieser Situation, auf Augenhöhe mit den Anbietern zu agieren.“ Während zahlreiche Berater erst mit dem Auswahlverfahren ihre Tätigkeit aufnehmen, beginnt der Großteil der Kunden von MQ result consulting die Zusammenarbeit mit der Potenzialanalyse. „Die MQ hat in neutraler Form unser Unternehmen analysiert. Dies hat Sachverhalte ans Tageslicht gebracht, die uns nicht mehr aufgefallen wären“, sagt Masanao Kobayashi, Vice-President &

COO Harmonic Drive AG. „Dementsprechend konnten wir uns besser positionieren.“ Ein neutraler Blick auf das Unternehmen begünstigt Prozessverbesserungen und schärft im Auswahlverfahren den Blick für das Wesentliche. Ein neutraler Moderator zwischen Anbieter und Anwender scheint eine gute Gewähr für eine faire Verteilung von Leistung und Gegenleistung, die sich in dem anschließenden Projektvertrag niederschlagen sollte. Davon profitieren Kunden, die anbieterunabhängige Berater zu den Vertragsverhandlungen hinzuziehen. „Software-Anbieter sind nicht neutral, sie verfolgen eine starke Geschäftsidee und verhandeln extrem hart“, sagt Robert Strauß, Geschäftsführer von Truma. „Ein neutraler Berater macht sich hier in jedem Detail bezahlt.“ Um alle möglichen Risiken in einem Software-Vertrag auszuschließen, empfiehlt MQ result consulting zusätzlich einen spezialisierten Fachanwalt, der die Vertragsentwürfe eingehend überprüft.

Kontakt

MQ result consulting AG
Spemannstrasse 17/1
72076 Tübingen
Tel.: +49(0) 7071 / 44 3 72
Email: info@mgresult.de