

Zielorientiert planen

Bei der ERP-Einführung sollten Planer proaktiv Handlungsalternativen erarbeiten, statt nur auf auftretende Probleme zu reagieren.

Wer ein ERP-Projekt plant, sollte den Projektumfang so genau wie möglich definieren. In der Praxis bestehen jedoch meist nur grobe Vorstellungen von der zukünftigen Systemlandschaft. Hinzu kommt: Entscheidet sich das Management zu früh für ein Einführungsszenario, kann das einen negativen Effekt auf den Projekterfolg haben. Daher empfiehlt es sich, die gewünschten Funktionen regelmäßig zu hinterfragen und schrittweise festzulegen.

Grundsätzlich sollten Planer dabei mehrere Dimensionen berücksichtigen. Dazu zählen zum Beispiel die Faktoren Zeit, System- und Organisationsressourcen sowie die Investitionsplanung. Maßgeblich hängt die Planung darüber hinaus von den strategischen Zielgrößen der Geschäftsführung ab.

Komplexitätsgrad ermitteln

Im Vorfeld der eigentlichen Planung gilt es, zunächst die unternehmensindividuellen Komplexitätsfaktoren eines ERP-Projektes (s. Abb. 1) transparent darzustellen und den Komplexitätsgrad für unterschiedliche Einführungsszenarien zu ermitteln. So ist beispielsweise für ein ERP-Projekt, welches an einem Standort in Deutschland mit einem geringen funktionalen Umfang und einer einfachen Systemarchitektur durchgeführt werden soll, eine andere Vorgehensweise erforderlich als für einen internationalen ERP-Rollout, bei dem ein hoher funktionaler Umfang mit einer komplexen Systeminfrastruktur umgesetzt werden muss.

Eine, wenn nicht die zentrale Fragestellung der Unternehmensführung besteht dann in der Definition des passenden Szenarios. Daraus lässt sich eine strategische Entscheidung bezüglich der Projektinhalte und der notwendi-

Autoren:

Dietmar Ebel,

ERP-Projektmanagement, Abteilung Supply Chain Engineering,

Katharina Kompalka,

Abteilung Unternehmensplanung;
beide Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML, Dortmund

Bild: Carmen Steiner/Fotolia Grafiken: Fraunhofer IML



Die Planung eines ERP-Projektes hängt maßgeblich von strategischen Zielgrößen ab.



gen Planungsschritte ableiten und priorisieren. Erfolgt das systematisch und strukturiert, lassen sich auch Handlungsalternativen proaktiv einkalkulieren.

Sie sind wichtig, um eine verlässliche Bewertungsbasis für die Weiterentwicklung der Software-Infrastruktur zu schaffen. Unternehmen müssen dazu genau festlegen, welche Prozesse das neue ERP-System unterstützen soll. Fehlen fundierte Informationen bezüglich der

Ausgangssituation und der Anforderungen, empfiehlt sich eine ausführliche Designphase. In ihr analysieren die Experten zunächst die Ist-Abläufe und überführen sie in ein optimiertes Soll-Konzept. Auf dieser Basis lassen sich die funktionalen Anforderungen formulieren.

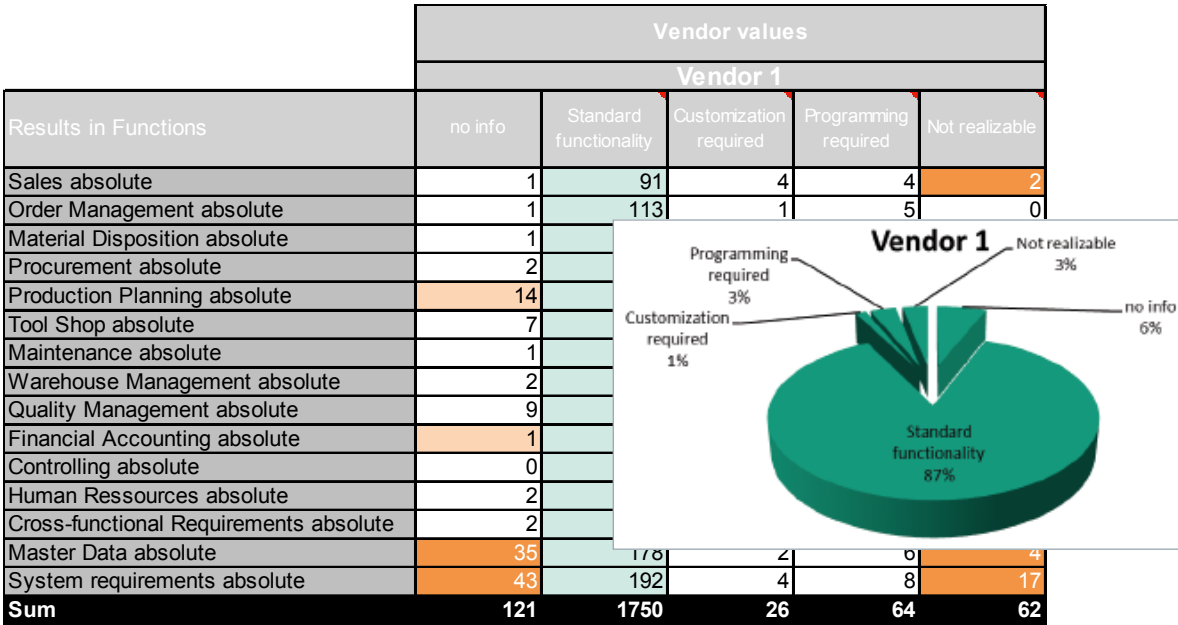
An die Design- schließt sich dann die Auswahlphase an. Dabei vergleichen und bewerten die Planer die unternehmensspezifischen Anforderungen mit dem funktionalen Angebot

Abb. 1: Darstellung unterschiedlicher Projektszenarien

	Ein Standort	Mehrere Standorte	National	International	Ohne Supply Chain Integration	Mit Supply Chain Integration	Geringer Funktionsumfang	Hoher Funktionsumfang	Geringe Systemkomplexität	Hohe Systemkomplexität	Geringe Produktkomplexität	Hohe Produktkomplexität	Komplexität											
													gering	mittel						hoch				
Szenario 1	X		X		X		X		X		X		[Complexity grid: 4 green cells in 'gering' column]											
Szenario 2		X		X	X		X			X	X		[Complexity grid: 6 green cells in 'mittel' column]											
Szenario 3		X	X		X		X		X		X	X	[Complexity grid: 12 green cells in 'hoch' column]											

Aus den Komplexitätsfaktoren eines ERP-Projektes lassen sich unterschiedliche Einführungszenarien ableiten.

Abb. 2: Bewertung der funktionalen Abdeckung eines ERP-Anbieters



Das Online-Portal „ERP Logistics“ liefert eine Übersicht der ERP-Systeme und des Erfüllungsgrades der funktionalen Anforderungen je Fachbereich.

der ERP-Hersteller. Eine Ausschreibung und die Erstellung eines Lastenheftes sind dabei klassische Hilfsmittel. Parallel dazu kann bereits die Einführungsplanung beginnen. Darüber hinaus werden an dieser Stelle die Ausgangs- mit den möglichen Einführungszenarien abgeglichen.

Der Knackpunkt dabei: Im Lastenheft ist zwar beschrieben, was das neue ERP-System funktional abdecken muss. Es ist aber noch lange nicht klar, welche ERP-Systeme den geforderten Leistungsumfang abdecken können. Um die relevanten funktionalen Anforderungen fachbereichsbezogen auf der Grundlage validierter Daten zu selektieren, betreibt das Fraunhofer IML das Online-Portal „ERP Logistics“. Das Anforderungsprofil lässt sich dabei auf Knopfdruck den funktionalen Profilen von mehr als 40 ERP-Lösungen gegenüberstellen. Im Ergebnis liefert es eine Übersicht der ERP-Systeme und des Erfüllungsgrades der Standardfunktionen.

Nach dieser Vorauswahl kann die Ausschreibung starten. Sie ist ein wichtiger Meilenstein im ERP-Projekt, der in der Praxis häufig ein regelrechtes „Aufatmen“ bewirkt. Gehen die ersten Angebote von Anbietern ein, folgt aber meist eine Phase der Ernüchterung. Denn Struktur und Inhalte der Angebote sind oft so heterogen, dass ein Vergleich sowohl aus funktionaler als auch aus kaufmännischer Sicht schwierig erscheint.

Vergleichbare Angebote anfordern

Dieses Problem lässt sich vermeiden, indem

- standardisierte Preisblätter zur Erfassung der Lizenz-, Support- und Dienstleistungskosten sowie
- standardisierte Kriterienkataloge mit funktionalen Anforderungen zur Bewertung des Anpassungsaufwands aufseiten der ERP-Anbieter eingesetzt werden.

Teilnehmerliste ERP Logistics

ABAS Software AG:

- abas-Business-Software

All for One Steeb:

- SAP All-in-One ECC

Alpha Business Solutions AG:

- proALPHA

applied international informatics AG:

- mySAP ERP (All-in-One) SPEED

Capgemini Nederland B.V.:

- JD Edwards EnterpriseOne

Centric IT Solutions:

- Microsoft Dynamics AX Trade World 2012

Columbus IT:

- Microsoft Dynamics AX Columbus ADM 2012

Comarch AG:

- Comarch ERP Enterprise

Compex Systemhaus GmbH:

- Compex Commerce

CSB-System AG:

- CSB-System

CTAC NV:

- SAP Business All-in-One ProTrade ECC
- SAP Business All-in-One ProYuice ECC

Datatex:

- NOW

Edan Business Solutions B.V.:

- Microsoft Dynamics AX for Food & Process
- Wholesale & Distribution 2012

Epicor Software Deutschland GmbH:

- Epicor

Evologics B.V.:

- Infor Evolution

Exact:

- Exact Globe Next & Exact Synergy

GAC Business Solutions:

- Microsoft Dynamics NAV Process+ 2013
- Microsoft Dynamics NAV Production+ 2013
- Microsoft Dynamics NAV Trade+ 2013

Glovia International:

- glovia G2

IFS:

- IFS Applications

Imtech ICT Application Solutions:

- EniacBS Release

Industrial Application Software GmbH:

- CANIAS

Infor GmbH:

- Infor
- Infor SyteLine

Itelligence AG:

- SAP Business All-in-One it.manufacturing ECC

Lawson:

- Lawson M3 ERP Enterprise

Logic Vision B.V.:

- Microsoft Dynamics NAV Shipyard 2009 R2

Macroscoop BV:

- Epicor ERP

Modus Consult AG:

- Microsoft Dynamics AX Modus
- Microsoft Dynamics NAV Modus

proALPHA Software AG:

- proALPHA

Prodware Nederland:

- Microsoft Dynamics AX Prodware ADM 2012
- Microsoft Dynamics NAV Prodware IEM/SPI 2009

PSIPENTA Software Systems GmbH:

- PSIpenta Industry/Automotive

Pulse Business Solutions B.V.:

- Microsoft Dynamics AX Pulse 2012

Quartess SCS:

- Infor VISUAL

Ridder Datasystems B.V.:

- Ridder iQ Release

SAP AG:

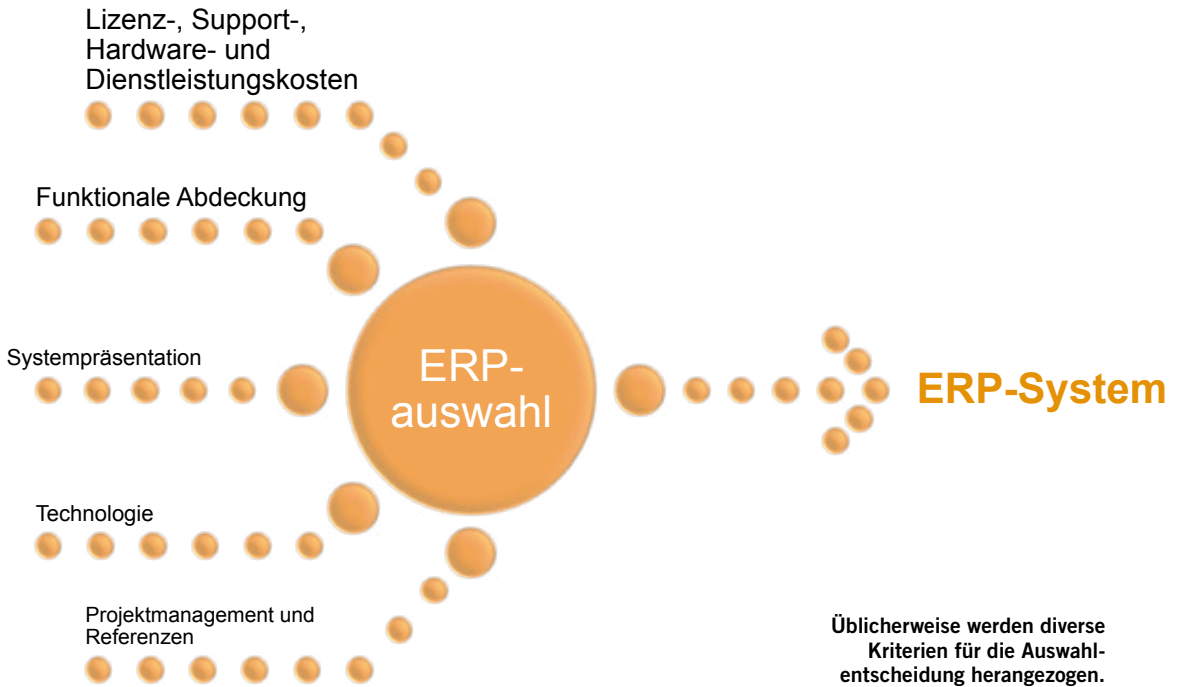
- SAP Business All-in-One ECC
- SAP Business By Design
- SAP Business One

Trimergo B.V.:

- Trimergo T2 Enterprise 2 G

Über das Online-Portal „ERP Logistics“ lassen sich die gelisteten ERP-Systeme und -Anbieter vergleichen.

Abb. 3: Kriterien für die Auswahlentscheidung



Final lässt sich die funktionale Abdeckung für das spezifische Projekt erst bewerten, wenn auch die Anbieter selbst beantwortet haben, inwiefern sich die unternehmensspezifischen Kriterien im jeweiligen System tatsächlich umsetzen lassen (s. Abb. 2). Anschließend kann die Geschäftsführung ein ERP-System auswählen. Dieser Prozess ist an eine Vielzahl von Kriterien gebunden, denn ein qualifizierter und strukturierter Anbietervergleich berücksichtigt mehr als nur Lizenz-, Support-, Hardware- und Dienstleistungskosten.

In der Literatur findet man diverse Ansätze zu geeigneten Kriterien für die ERP-Auswahlentscheidung (s. Abb. 3), die sich jedoch in der Pra-

xis häufig schwer operationalisieren lassen. Das gilt beispielsweise für das Kriterium „Flexibilität und Skalierbarkeit“, das zudem von subjektiven Wahrnehmungen geprägt ist.

Fällt schließlich die finale Entscheidung für ein ERP-Szenario, müssen die ursprünglich formulierten Ziele und Rahmenbedingungen gegebenenfalls erneut angepasst werden. Alle Schritte für die Einführung des ERP-Systems sollten unter Berücksichtigung des Szenarios mit dem ERP-Anbieter vertraglich fixiert werden.