

Mit der richtigen Strategie zum Erfolg

Wie sich die häufigsten Fehler bei der PPS-/ ERP-Einführung vermeiden lassen

Die Vielfalt der angebotenen PPS-/ERP-Systeme und deren Komplexität erhöhen das Einführungs- und Betriebsrisiko solcher Anwendungen. Doch nicht allein die Wahl des richtigen Systems bringt die Lösung. Die richtige Einführungsstrategie ist der Schlüssel zum Erfolg.

Wettbewerbsfaktor IT

Wie eine Umfrage unter Managern aus 213 Unternehmen ergab, halten rund 90% der Befragten Informationstechnik (IT) „für einen wichtigen Erfolgsfaktor“. 58% der Befragten sind sich sicher, dass die Firmen, die hinter der IT-Entwicklung zurückbleiben, ihre Wettbewerbsfähigkeit einbüßen.

Die Erwartungen an PPS-/ERP-Systeme sind heute hoch: Nicht nur die eigentliche Auftragsabwicklung vom Angebot bis zum Versand der Ware ist zu steuern und zu verwalten, sondern auch Prognosen aufgrund sich rasch verändernder Produkte und Märkte. Jedoch können die am Markt gängigen Standardsoftware-Systeme die gestiegenen Anforderungen nur teilweise erfüllen. Daraus resultiert ein hohes Einführungs- und Betriebsrisiko, wenn nicht umfassende Fachkenntnisse wie auch Prozess- und Methoden Know-how vorhanden sind, wie sie für den Abgleich komplexer logistischer Abläufe und Strukturen mit der „Systemphilosophie“ eines EDV-Systems benötigt werden.

Erst über die richtige Einführungsstrategie wird die Voraussetzung für eine optimale Unterstützung der Unternehmensfunktionen geschaffen.

Die Einführung eines PPS-/ERP-Systems hat immer strategischen Charakter

Mit der Einführung eines PPS-/ERP-Systems werden langfristig die Rahmenbedingungen für die Geschäftsprozesse festgelegt. In der Regel ist im Vorfeld eine Anpassung der Ablauf- und Aufbauorganisation erforderlich, da die vorhandenen, zumeist gewachsenen Strukturen nicht auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Marktes angepasst sind. Diese sind erst zu optimieren und dann in dem Softwaresystem abzubilden.

In der Regel haben die Anwender ein unscharfes Bewusstsein hinsichtlich der eigenen funktionalen Anforderungen an das auszuwählende System und einen unzureichenden Überblick über das Angebot an PPS-/ERP-Systemen im IT-Markt. Über 150 Systeme mit einer unüberschaubaren Vielfalt an Funktionen und eine verwirrende Begriffsvielfalt ohne deutliche Abgrenzung nehmen dem Anwender die notwendige Entscheidungs- und Investitionssicherheit.

Die Softwareeinführung in Verbindung mit den erforderlichen Maßnahmen zur Vor- und Nachbereitung erfordert daher eine ausgewogene Einführungsstrategie.

Die Strategie stellt die Weichen für den Einführungserfolg

Die Entwicklung und Verfolgung einer erfolgreichen Strategie zur Auswahl und Einführung von PPS-/ERP-Systemen erfordert große Erfahrung und Methodenkompetenz. Diese wird vor allem von Kleinen und Mittelständischen Unternehmen (KMU) selten in den eigenen Reihen vorgehalten. Um das PPS-/ ERP-System kostengünstig einführen und nachhaltig zu ihrem Wettbewerbsvorteil nutzen zu können, sollten sich diese Unternehmen die notwendige Kompetenz in Form einer neutralen Beratungs-/ Umsetzungsunterstützung sichern.

Zur Entwicklung einer erfolgreichen PPS-/ERP-Einführungsstrategie ist die individuelle Gestaltung jener Aspekte erforderlich, wie sie Bild 1 zu entnehmen sind. Diese sind in den Phasen der Analyse und Gestaltung, der Softwareauswahl sowie bei der Implementierung einzubeziehen.

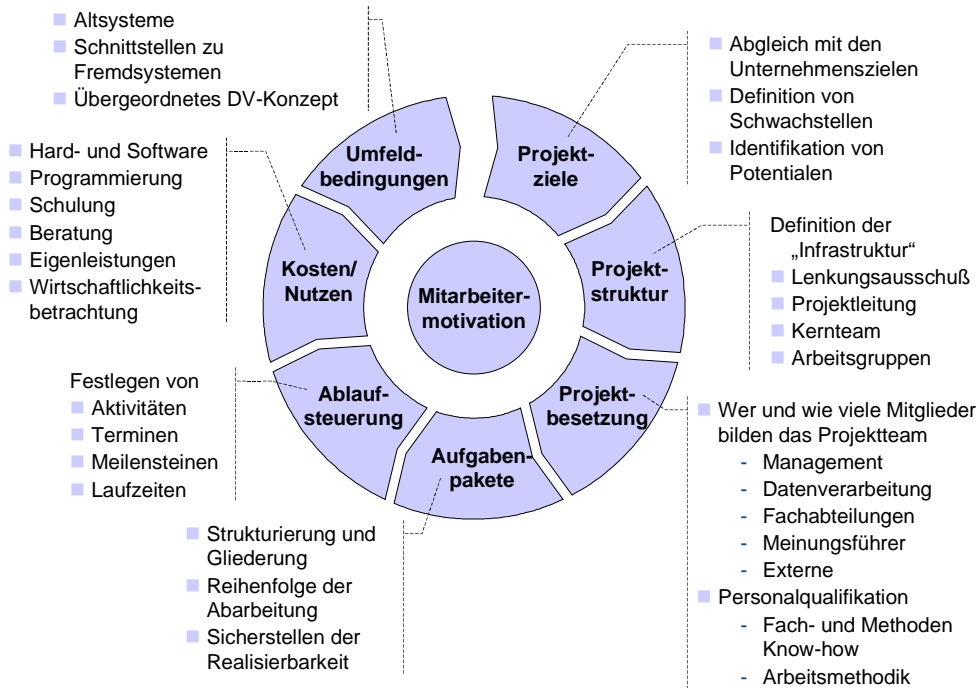


Bild 1: Gestaltungsaspekte der Einführungsstrategie

Projektziele

Der Auswahl eines PPS-/ERP-Systems geht die Positionierung der Geschäftsführung voraus, welche Ziele mit dem neuen Hilfsmittel unterstützt werden sollen. Vielfach geäußerte Motive wie z.B. „Wir müssen moderner werden“ oder „Wir benötigen mehr Transparenz im Unternehmen“ sind nur stark eingeschränkt als Grundlage für die strategische Investition geeignet. Besser geeignet sind messbare Ziele, die sich auf die Kernprozesse des Unternehmens und/oder auf deren Leistungsfähigkeit beziehen. Die Quantifizie-

Die Festlegung der Zielgrößen erleichtert die Auswahl des Methodenansatzes und des Projektcontrollings.

Projektstruktur

Die Projekt-Infrastruktur spiegelt einerseits die Struktur des Projektinhaltes wider, zum anderen ist sie ein Spiegel des Unternehmens und seiner Aufbauorganisation. So sind verschiedene Gremien zu schaffen, wie u. a. Lenkungsausschuss, Projektleitung, Kernteam und Arbeitsgruppen.

Projektbesetzung

Mit der Definition der Projektbesetzung wird ein wichtiger Meilenstein gesetzt, der den unmittelbar und mittelbar Betroffenen signalisiert, welchen Stellenwert das Projekt im Unternehmen genießt. Die Besetzung der Entscheidungsgremien durch möglichst hochrangige Mitarbeiter des Unternehmens (z.B. Besetzung des Lenkungsausschusses durch Mitglieder der Geschäftsführung) hat sich in der Vergangenheit in einer Vielzahl von Projekten bewährt.

Aufgabenpakete

Die logische Strukturierung der Gesamtaufgabe ist ein oft unterschätzter Aspekt der Einführungsstrategie. Ein so komplexes Projekt wie eine PPS-/ERP-Einführung bedarf der Gliederung des Gesamtvorhabens in handhabbare Arbeitspakete. Erst diese Aufteilung stellt neben der Festlegung einer Abarbeitungsreihenfolge die Planbarkeit, Kontrollierbarkeit und damit die Realisierbarkeit des Vorhabens sicher.

Ablaufsteuerung

Die zentrale Aktivität im Rahmen der Ablaufsteuerung ist die Erstellung eines Projektplans. Dieser enthält die zur Realisierung einer PPS-/ERP-Implementierung identifizierten Aufgaben, ihre Dauer, die zu ihrer Abarbeitung benötigten Ressourcen, die budgetierten Kosten, Meilensteine und Ecktermine.

Kosten und Nutzen

Die Erstellung eines Budgets und eines Mittelabflussplans zur Kontrolle der eingesetzten Mittel sind unabdingbare Gestaltungsziele. Hard- und Softwarekosten, Kosten für Programmierung, Schulung und Beratung sind die hauptsächlichen Kostenfaktoren, die zu budgetieren und dann im Rahmen der Kostenkontrolle zeitnah zu verfolgen sind.

Umfeldbedingungen

Ein Aspekt, der häufig in der Phase der Projektplanung übersehen wird, ist das Thema der Umfeldbedingungen. Komplexe Schnittstellen zu veralteten Fremdsystemen und/oder exotische, proprietäre Betriebssysteme, aber auch übergeordnete DV-Konzepte, z.B. Constraints eines Konzern- oder Gruppenkonzepts zwingen oftmals zu „Umwegen“ oder Kompromissen, und erhöhen signifikant den Aufwand zur Implementierung oder verlängern die Projektdauer in unvorhergesehenem Umfang.

Probleme sind durch eine geeignete Vorbereitung zu vermeiden

In zahlreichen Projekten hat sich zur Auswahl von PPS-/ERP-Systemen die in Bild 2 dargestellte Systematik bewährt.

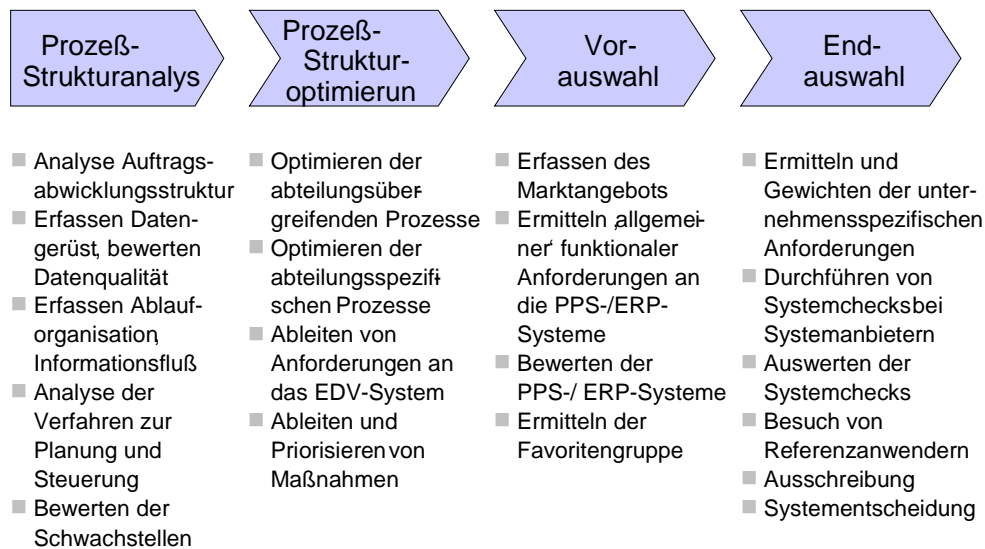


Bild 2: Bewährtes Vorgehen zur Auswahl von PPS-/ERP-Systemen

Prozess- und Strukturanalyse und -optimierung:

Neben Potentialen, die sich aus der Optimierung der Prozesse ergeben, ist besonderer Wert auf die Anpassung des vorhandenen Datengerüsts und der Datenqualität zu legen. So ist sicher zu stellen, dass Nummernschlüssel, Stammdaten und Erzeugnisstrukturen einen EDV-gerechten Aufbau besitzen, vollständige Arbeitspläne mit aktuellen Zeiten vorliegen, Durchlaufnetze der Produkte und Kapazitätsdaten für Maschinen und Arbeitsplätze sowie Kostendaten vorhanden sind. Dateninkonsistenz ist eine häufige Ursache für Planungsdefizite in der Betriebsphase und sind daher im Vorfeld zu beseitigen.

Vorauswahl:

Gleichzeitig ist eine Vorauswahl des Marktangebotes zu treffen. Auf Basis der spezifischen Bedürfnisse, die sich u. a. aus dem Auftragsabwicklungstypus und der Branche ableiten lassen, ist eine Selektion von Anbietersystemen vorzunehmen. Auswahlkriterien sind u. a. die Anbietergröße nach Umsatz und Mitarbeitern, die Anzahl an Systementwicklern des Anbieters sowie die Anzahl erfolgreich installierter Komplettsysteme und seine lokale Präsenz. Zusätzlich sind systemspezifische Anforderungen zu berücksichtigen, wie z.B. die erforderliche Hardware und unterstützende Betriebs- und Datenbanksysteme. Diese sind mit der bestehenden, individuellen IT-Strategie des Unternehmens abzustimmen. In zahlreichen Projekten hat sich eine Vorauswahl von maximal 12 Anbietern bewährt.

Die Bewertung der vor ausgewählten Standard-Softwaresysteme erfolgt durch den Vergleich eines spezifischen Anforderungsprofils und den Leistungsmerkmalen der einzelnen Systeme. Hier ist die uneinheitliche Interpretation von Begriffen seitens der Anbieter und z. T. starke Abweichungen zwischen den ausgewiesenen und den tatsächlich verfügbaren Leistungsmerkmalen der Systeme ein besonderes Hemmnis. Ein sehr kritischer Analyseprozess ist deshalb unabdingbar. Die verbleibenden, in der Regel 6 Anbieter werden in einer Favoritengruppe zusammengefasst und hinsichtlich ihres Eignungspotentials bewertet.

Auf Basis der angepassten Geschäftsprozesse und Leistungsmerkmale der favorisierten Systeme werden die Anforderungen an das auszuwählende ERP-System in Form eines Lastenheftes zusammengefasst. Hierbei gilt das Prinzip ‚Weniger ist mehr‘. Das Ergebnis sind Checklisten, die die unternehmensspezifischen Anforderungen wiedergeben.

Endauswahl:

Die Endauswahl erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Anbietern. Durch die vollständige und verständliche Präsentation der abgefragten Kriterien durch den Anbieter, durch Diskussion offener Fragen und die Bewertung der einzelnen Erfüllungsgrade entsteht ein Bewertungsprofil, das eine Vergleichbarkeit der Systeme möglich macht. Zur Objektivierung der Ergebnisse sollten Besuche bei Referenzanwendern angestrebt werden.

Die drei erstplatzierten Software-Anbieter erhalten die Gelegenheit, ein detailliertes Angebot abzugeben. Auf Basis der Angebote werden Kosten-Nutzen Vergleiche angestellt, die in Verbindung mit möglichen Einführungsrisiken die Grundlage für die Entscheidung durch das Management bilden.

PPS-/ERP-Einführung (Implementierung)

Die Systemimplementierung erfordert eine möglichst detaillierte Vorbereitung und das reibungslose Zusammenspiel der Projektbeteiligten: Anwender, ORG/DV-Abteilung, Softwarelieferant, evtl. externe Berater. Die Aufgabe des Beraters ist es, den Projektbeteiligten eine neutrale Umsetzungsunterstützung zu geben und das Projektteam effizient zum Ziel zu führen.

Die Einführungsphase lässt sich in drei Projektschritte teilen. Im Rahmen der Realisierungsvorbereitung sind die Systemadministratoren zu schulen, die Testumgebung zu installieren, Anforderungen zu konkretisieren und zu priorisieren und das Prototyping durchzuführen. Die Detaillierung erfolgt in der Systemimplementierung. Das Feinkonzept umfasst die Ausarbeitung von Prozessen, Formularen, Masken, Usern u. a. m. Der Test der Programm- anpassungen und Schnittstellen führt Schwachstellen zutage und gewährleistet nach deren Beseitigung die ordnungsgemäße Funktionsbereitschaft.

Im dritten und letzten Schritt, der Inbetriebnahme, sind Aktivitäten wie Hardware-Installation, Anwender Schulungen und Tests abzuschließen. Eine für den Projekterfolg entscheidende Aktivität ist die Datenaufbereitung und

-übernahme. Ohne eine sorgfältig geplante und sauber durchgeführte Konvertierung der Stammdaten ist der Projekterfolg nicht denkbar. Ein weiterer „Stolperstein“ ist die Aktualisierung und Übernahme der Bewegungsdaten. In beiden Fällen gilt die Regel: Datenmüll ´rein – Datenmüll ´raus!

Mit dem Go-live wird das System an den Anwender übergeben. Es ist zweckmäßig, dass der neutrale Berater die Systemabnahme begleitet und aufkommende kontroverse Diskussionen zwischen Anwender und SW-Anbieter fachlich fundiert moderiert.

Risikofaktoren

Aus zahlreichen PPS-/ERP-Projekten wissen wir, dass der Erfolg der Systemeinführung von der richtigen Einschätzung und Minimierung der Risikofaktoren abhängt. Im Bild 3 werden die Misserfolgskriterien betrachtet, die in PPS-/ERP-Projekten zu Störungen, Verzögerungen und im ungünstigsten Falle zum Abbruch führen. Dies ist durch ein erprobtes Projektmanagement zu vermeiden.



Bild 3: Risikofaktoren

Die 7 Erfolgsfaktoren des Einführungsprozesses

Die Einführung eines PPS-/ERP-Systems ist ein strategisches Projekt, das aufgrund des damit verbundenen Aufwandes, der hohen Systemkomplexität und einer Vielzahl von Unwägbarkeiten ein hohes Risiko darstellt. Neben der technischen Aufgabenstellung kommen insbesondere „weiche“ Unternehmensfaktoren zum Tragen. Die mit der Vorbereitung, Auswahl, Anpassung und Implementierung von Standardsystemen verbundenen Risiken können reduziert werden, indem neben der beschriebenen Einführungsstrategie folgende 7 Erfolgsfaktoren in den Projektphasen berücksichtigt werden:

1. Vorlaufende Bereinigung der Basisdaten. Hierzu gehören Artikelstämme, Stücklisten/Rezepturen, Arbeitspläne, Adress-Stämme u. a. m.
2. Restrukturierung der logistischen Funktionen; hierdurch wird die Wirkung eines neuen PPS - Systems deutlich gesteigert.
3. Ein angemessenes Maß an Anpassungsprogrammierung von maximal 15% der Hard- und Softwarekosten erhöht die Zufriedenheit und Akzeptanz bei den Anwendern und verbessert die Kosten-Nutzen-Relation.
4. Bei einem Nutzungsgrad von > 80% der Systemfunktionen wird der Vorteil der Funktionsintegration im Standard-PPS-/ERP-System deutlich spürbar.
5. Umfassende Schulungsprogramme - auch für das Management - unterstützen und erleichtern den Einführungsprozess.
6. Durch eine angemessene Beteiligung der Fachabteilungen und durch ein professionelles Projektmanagement lässt sich der Einführungsprozess erheblich verkürzen.
7. Der Einsatz eines neutralen Beraters ist dann besonders erfolgreich und nutzbringend, wenn er schon in der Projekt-Vorbereitungsphase die Einführungsstrategie wesentlich mitgestalten kann und während der Einführung als externer Projektmanager Know-how-Defizite ausgleicht.

Zusammenfassung

Die Vielfalt der angebotenen PPS-/ERP-Softwaresysteme und deren steigende Komplexität konfrontiert den Anwender mit einem wachsenden Gestaltungsspielraum und damit steigenden Anforderungen an die Kompetenz auf dem Gebiet der Informationslogistik. Die Kenntnis grundlegender Systemfunktionalitäten verschiedener Systemanbieter, Erfahrungen auf dem Gebiet der Geschäftsprozessoptimierung und des Projektmanagements reichen als Erfolgsgaranten allein nicht mehr aus. Der Erfolg der Einführung steht und fällt maßgeblich mit der richtigen Einführungsstrategie.



Kontakt:

Dipl.-Ing. Jürgen Schulte
Senior Consultant
agiplan GmbH
Zeppelinstraße 301
5470 Mülheim an der Ruhr

Telefon: 0208 / 99 25 - 312
eMail: jschulte@agiplan.de
Internet: www.agiplan.de