

Christian E. Riethmüller

Kompendium für ERP-System-Auswahl und –Inbetriebnahme

**Band I: Das Auswahlverfahren eines
ERP-Systems für Produktions- und
Handelsbetriebe**

Die Leiden der Anwender



Re Di Roma-Verlag

Bibliografische Information durch

Die Deutsche Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86870-008-4

Copyright (2008) Re Di Roma-Verlag

Alle Rechte beim Autor

www.rediroma-verlag.de

119,00 Euro

Vorwort

Anfang des Jahres 2007 wurde der ERP-Doktor (www.der-erp-doktor.com) im Internet eingerichtet, ein Marktplatz für Informationen um die ERP-Systemauswahl herum. Der Besucher dieser Seite kann Informationen herunterladen, zum Beispiel kompakte Pflichtenhefte unterschiedlicher Anwendungsbereiche. Er kann in einem Forum versuchen, Kontakt zu anderen aufzunehmen, die sich auch in einer Systemauswahl befinden, die über ihre Erlebnisse in einem derartigen Auswahlverfahren berichten wollen und die vielleicht auch nur ihrem Frust über die erlittenen Erlebnisse, über Anbieter oder Berater freien Lauf lassen möchten.

Das Buch wendet sich vor allem an ERP-System-Suchende mit wenig ERP-Hintergrund für eine Auswahl, aber auch an ERP-Auswahl- und Einführungs-Projektleiter, Beteiligte an einem ERP-Auswahlprozess, IT-Leiter, Geschäftsführer, Anbieter von ERP-Systemen; der Autor würde sich freuen, wenn das Buch den Charakter eines ERP-Auswahl-Breviers erhielte.

Das Buch kann keine Erfahrung wie Lehrstoff vermitteln, Erfahrung muss jeder Leser selbst sammeln, auch wenn es aufwendig und schmerzhaft sein kann, oder er lässt sich bei der Auswahl begleiten. Das Buch vermittelt Tipps, deren Umsetzung wiederum auf umfangreichen Erfahrungen basiert, und Erfahrung ist die Voraussetzung im Geschäft der Systemauswahl.

Das heillose Durcheinander auf dem Anbietermarkt soll ein wenig entflochten werden. Der Autor versteht sich als Makler zwischen Systemanbietern und Anwendern.

An einigen Stellen wird Bezug auf Systeme bzw. Systemhersteller genommen und deren Namen genannt, um eine Zuordnung zu vereinfachen, um Beispiele zu benennen. Ganz deutlich wird betont, dass die vielen nicht genannten Systeme keinesfalls wegen einer Klassifizierung oder einer unbekanntem Rangfolge unbenannt blieben, es hat vor allem mit Nähe zur Information zu tun. Es sei darauf verwiesen, dass eine nahezu

komplette Liste von aktuellen ERP-Systemen mit Zusatzinformationen beim ERP-Doktor gegen eine Gebühr abgerufen werden kann.

Der Autor bedankt sich für die vielfach unbewusste Unterstützung durch die Systemanbieter, Interessenten und Kunden, die mit ihren Aussagen und markigen Sprüchen dem Buch den richtigen Realitätsbezug gegeben haben. Die Interessenten und Kunden haben einen gewissen Anteil an Erfahrung ermöglicht, weil sie manchmal entgegengesetzt arbeiten und organisieren, wie man sich dies selbst vorstellen und umsetzen würde.

Die Leser dieses Buches dürfen gern Kontakt zum Autor aufnehmen, wenn sie zu Themen des eigenen Auswahlverfahrens Fragen haben, eine schnelle Hilfe in einer scheinbar ausweglosen Situation benötigen oder mit System-Tipps ihre Entscheidung abrunden möchten. Als Mailadresse dient hierzu buch-erp-systemauswahl@der-erp-doktor.com. Für inhaltliche Anregungen zu diesem Buch ist der ERP-Doktor dankbar, auch für die Schilderung der eigenen Erlebnisse. In eine Neuauflage würden dann, wenn die geneigte Leserschaft dieses Werk stärker nachfragen sollte, diese neuen Erkenntnisse einfließen.

Der Autor hat sich um Aktualität bemüht, viele Aussagen wurden während der CeBIT 2008 nochmals auf ihre aktuelle Relevanz geprüft. Offene Informationen, die letztendlich aber doch nicht offen verbreitet wurden, wurden aufgenommen und entsprechend umgesetzt. So war auch von einem neuen ERP-Zirkel, dem Kirchboitzer Kreis, zu hören, der neue Kategorien und Rangfolgen von ERP-Systemen einführen will. Hier sollen Maßzahlen entstehen, die eine Vergleichbarkeit der Systeme ermöglichen. Wir werden sehen, was sich hier vielleicht entwickelt.

Häufig wird in der Wir-Form geschrieben, was bedeutet, dass hinter den konzeptionellen Gedanken des Doktors in der Ausführung eine Firma, die CERPOS GmbH, steckt. Für die eigenen Mitarbeiter ist dieses Kompendium gleichermaßen die Arbeitsgrundlage.

Inhalt

Vorwort	4
Einleitung	9
Der Leitfaden	16
Einige Begriffe im ERP-Systemumfeld	22
Die Entwicklung des Begriffes ERP	22
Die Alternativangebote zu herkömmlichen Lizenzmodellen.	27
Einige systemtechnische Anmerkungen.....	30
Einige anwendungstechnische Anmerkungen	43
Was ist eigentlich Standard-Software?	46
Der Zwang des Unternehmens, einen Systemwechsel vorzubereiten	52
Argumentationen und Aussagen vor einer Auswahl oder Ablösung stehender Anwender	61
Der ERP-Doktor im Gespräch mit einem ERP-suchenden Unternehmen	76
Marketing der Anbieter	80
Kategorisierung von ERP-Systemen und ERP-Anbietern	86
Kategorisierung von ERP-Systemen.....	86
Kategorisierung von ERP-Anbietern	126
Die Basis einer erfolgreichen Systemauswahl	135
Der Einsatz von „mächtigen“ Fragebogen.....	135
Prozessabwicklungen als Mittelpunkt der Auswahl	137
Die Entscheidung unter Unsicherheit	139
„Alle ERP-Systeme sind im Prinzip gleich!“	140
Amortisation von ERP-Systemen.....	142
Einschätzung von ERP-Systemen	145
Vorbereitungen für eine Softwareauswahl	151
Projekteröffnung	151
Betriebsanalyse.....	155
Datenqualität.....	164
Wenn der System-Anbieter mit einem Sonderangebot und einem schnellen Wechsel lockt	169
Formulierungsbeispiele für Funktionsanforderungen.	175
Zwei Beispiele für die Gestaltung von Prozessen	176
Der Beurteilungsbogen für einen Prozess	193
Der Fragenkatalog als Ergänzung.....	202

Informationsbeschaffung über Anbieter	214
Informationsmöglichkeiten außerhalb des Internets	214
Internetportale	219
Die verzweifelte Suche im Internet	222
Die Auswahl.....	230
Das Pflichtenheft.....	230
Das Auswahlverfahren	235
Aufwand eines Auswahlprojektes.....	249
Vorauswahl der Systeme.....	251
Selektionskriterien für die Auswahl	257
Fahrplan für die Präsentation der Systemanbieter	286
Vorbereitungen für die Systempräsentationen	286
10 Kardinalfehler in einer Präsentation	297
Probe-Installation	302
Workshops	303
Systemanalyse des Systemanbieters	304
Auswertung der Präsentationen.....	305
Ein Ergebnisbeispiel eines Auswahlprozesses.....	310
Referenz-Besuche.....	320
10 Kardinalfehler der Systemauswahl	326
Einführungsdauer eines ERP-Systems	334
Investitionskostenübersicht	337
Die Entscheidung.....	345
Festlegung der Kriterien zur „Messung“ des Projekterfolgs.....	348
Das Vertragswerk – Die endgültige Entscheidung	351
Ausblick auf die Inbetriebnahme	362
Der Autor	365
Anlagen	367
ERP-Datenmengengerüst (Kompakte Version).....	367
Checkliste zur Datenkonvertierung, Datenmigration	371
Checkliste zur Systemadministration.....	377
Literaturverzeichnis.....	383
Kurze Inhaltsangabe	388
Kurze Inhaltsangabe zur Inbetriebnahme	389

Einleitung

Das Buch ist Begleitbuch zum Basis-Seminar „ERP-System-Auswahl“, das der ERP-Doktor seit 2007 durchführt.

So, wie der ERP-Doktor seine Arbeit versteht und ausführt, werden die Systeme neutral dargestellt, es findet kein Systemvergleich statt. Der ERP-Markt wird bezogen auf das Jahr 2007 und die ersten Monate in 2008 reflektiert, aber wir können getrost behaupten, dass die Probleme der Systemauswahl nicht von der absoluten Marktaktualität abhängen, die Fehler, die bei den Systemauswahlverfahren von den Suchenden gemacht werden, sind teilweise so alt wie eben die Auswahlverfahren selbst. Im Seminar werden Folien gezeigt, die bereits vor 20 Jahren dieselbe Aktualität aufwiesen.

Das Buch ist ein Leitfaden, wie ein Anwender ein neues ERP-System aussuchen kann und sollte. Bezüge zu Systemen am Markt sind rein zufällig, aber sie sind natürlich gewollt. Die Nennung der Systeme erfolgt rein exemplarisch und zufällig, es bedeutet keine Bevorzugung oder Hervorhebung. Auch die Verwendung von Internetadressen einiger Systemhersteller ist in gleicher Weise zu interpretieren. Diese Angaben dienen zur Untermauerung der Argumentationsketten.

Der Bezug auf Systeme oder Projekte basiert auf Erfahrungen, Erkenntnissen oder Erlebnissen der vergangenen Monate, sie modifizieren die Ausführungen wie bei dem genannten ERP-Seminar. Der eine oder andere Anwender, aber auch Systemanbieter, wird sich vielleicht direkt oder indirekt wiederfinden, was durchaus nicht unbeabsichtigt ist. Außerdem dürfen sich Anbieter nicht beschweren, wenn ihre markigen Sprüche entsprechend gewürdigt und in den Gesamtzusammenhang eingebaut werden.

Und wenn sich ein System in Präsentationen besonders hervorgehoben hat, weil es sich den erstaunten Zuhörern als die künftige Nummer 1 am KMU-ERP-Markt (KMU – kleine und mittlere

Unternehmen) dargestellt hat, wird dies natürlich auch gewürdigt.

Wenn der Leser meint, schmunzeln zu müssen, dann dürfte dies auch so gemeint sein; so manches Mal wird er Aussagen finden, die vielleicht von ihm selbst irgendwann einmal geäußert wurden – „unvorsichtigerweise“. Das Schmunzeln soll aber nicht dazu führen, dass der Anwender meint, dass eine Systemauswahl eine lässige Angelegenheit sei. Es ist harte Arbeit, und es gibt viele Beispiele, bei denen die Auswahl nicht erfolgreich war. Denn manches Unternehmen hat eine Auswahl nicht in eine Inbetriebnahme überführen können.

Eine ERP-Systemauswahl ist eben nicht mit der Auswahl eines Schreib- oder Tabellenkalkulationsprogramms zu vergleichen. Der Anwender verheiratet sich mit dem neuen System und dem Systemanbieter auf viele Jahre, er begibt sich in partnerschaftliche Abhängigkeit.

Der Autor schreibt aus der Praxis, und der Anwender wird das, was er an mancher Stelle ungläubig liest, unweigerlich erleben; daran wird er den Inhalt des Buches zu würdigen wissen.

Systeme und Anbieter werden nach Gesichtspunkten kategorisiert, die in den Auswahldiskussionen nicht üblich sind; diese Kategorien sollen helfen, den Markt zu untergliedern, die Systeme untereinander einzuordnen, damit der Anwender eine gezielte Selektion für den Auswahlprozess durchführen kann. Das neue System muss zum Unternehmen passen, es hilft nicht, wenn das System zwar eine faszinierende Funktionalität aufweist, aber den Anforderungen des Unternehmens nicht entspricht.

Das Unternehmen hat den Zwang, einen Systemwechsel vorzubereiten, wenn das bisherige System nicht mehr seinen Aufgaben gerecht wird und Anforderungen aus der Organisation genannt werden, die nur mit erheblichen Kosten im Alt-System realisiert werden können.

Nun hat der Anwender bemerkt, dass er in einer Zwangssituation steckt, diesen Wechsel voranzutreiben; und er beginnt, in der Welt der großen und kleinen Systeme und Anbieter herumzuirren. Jedes System, das er neu sieht, ist besser als das System der vorangegangenen Präsentation, am Ende waren alle Systeme toll, aber er befindet sich am Ausgangspunkt seiner Suche. Hier wird die Situation der suchenden Anwender beschrieben.

Erst letztlich konnten wir lesen, dass der ERP-Markt als Chimäre bezeichnet wird (Marcus Ehrenwirth, ERP – ein Kürzel mit immer neuem Gesicht, Guide „Business-Software“), wobei das griechisch-mythologische Bild von einem dreiköpfigen, Feuer speienden Ungeheuer vielleicht ein wenig übertrieben sein mag, der übertragende Begriff vom Trugbild lässt sich hingegen sehr gut als Beschreibungselement benutzen.

Seit vielen Jahren wird immer wieder berichtet, dass sich der ERP-System-Markt konsolidiert, zwischenzeitlich mag dies stimmen, aber man muss sich immer wieder wundern, wie viele neue Systeme plötzlich am Markt auftauchen und wie Systeme, die eigentlich als tot deklariert sind, wieder auferstehen. Die Zahlen zu den ERP-Systemen gehen weit auseinander, im Kern des Marktes können vielleicht 150 Systeme als Zielgröße genannt werden; aber wenn der aufmerksame Marktbetrachter von 250 bis 350 Systemen am ERP-Markt ausgeht, wird sich dieser Wert auch nicht von der Hand weisen lassen.

Das Marketing der Anbieter hat sich geändert, die Anbieter haben das Marketing für sich entdeckt, um sich vielfältig zu präsentieren. Mittlerweile haben einige wenige Anbieter den Weg ins Fernsehen gefunden; über die Treffsicherheit dieser Werbung lässt sich streiten. Aber jeder Anbieter, der etwas auf sich hält, hat zumindest ein Video, das er Interessenten zur Verfügung stellt. Wenn sich der Anwender mit den kernigen Marketing-Aussagen auseinander setzt, weiß er zumindest, dass jedes System natürlich das beste und modernste ist. Der ERP-Markt ist ein Markt, bei dem es nur Systeme auf dem 1. Platz gibt.

Wir treffen Beraterkollegen am Markt an, die behaupten, dass alle Systeme im Prinzip gleich seien; vordergründig mag diese Aussage stimmen, inhaltlich lässt sich diese Behauptung nicht halten. Wenn sich die Anwender unterschiedliche Anwendungen anschauen oder analysieren, werden sie feststellen, wie weit die Systeme auseinanderdriften, wie unterschiedlich sie sind. Allein die Art und der Umfang der Umsetzung von Funktionalität beweist dies immer wieder.

Für die Systemauswahl werden die Voraussetzungen besprochen, mit welchen Hilfsmitteln und Aktivitäten das Auswahlverfahren erfolgreich durchgeführt werden kann. Dazu gehören dann die strittigen Ansichten, dass nur ein umfassender Fragenkatalog zu einem Ziel führt, die andere Fraktion versucht die Systemauswahl vor allem anhand von Prozessabbildungen umzusetzen. Der Anwender wird eine Entscheidung unter Unsicherheit treffen, wir als Berater haben die Verpflichtung, diese Unsicherheit möglichst überschaubar zu halten, sie so zu interpretieren, dass der Anwender weiß, welches Risiko er eingeht.

An dieser Stelle muss der Anwender bereits Überlegungen zur Amortisation seines ERP-Projektes anstellen, weil er – zumindest beim prozessorientierten Verfahren – seine Soll-Organisation festlegt, wie er in Zukunft arbeiten möchte.

Jetzt ist es an der Zeit, den Systemauswahlprozess zu planen; wir werden die notwendigen Arbeitsschritte mit ihren Arbeitsinhalten diskutieren und bewerten. Und wenn wir vom Projektplan reden, ist auch gleichzeitig die Dauer der Aktivitäten zu betrachten. Damit der Projektplan in seiner Verwaltung nicht zu einer Vollbeschäftigung ausartet, werden einige Hinweise zu Verwaltungsmöglichkeiten gegeben.

Die Betriebsanalyse ist dann der Übergang zur ersten konkreten Arbeit: Der Anwender beschäftigt sich mit seinen Problemen, mit seinen organisatorischen Mängeln, die sich zum Beispiel aus der bisherigen Anwendung ergeben haben. Und er wird sich mit privaten Daten herumschlagen, ein Grundübel vieler Unternehmen, in denen jeder Mitarbeiter, jede Abteilung mit einer eigenen Datenwelt in Diskussionsrunden auftritt und

behauptet, dass diese Daten die einzig richtigen seien. Daten müssen entprivatisiert werden.

Vielleicht sollten die Unternehmen häufiger daran denken, ein ERP-Audit durchzuführen, um näher an den Bedürfnissen der Anwender zu sein, um die Differenzen zwischen Anwendung und Anwender festzustellen, um die Vernachlässigung der Anwender durch die IT aufnehmen zu können.

Der Anwender hat diverse Möglichkeiten der Informationsbeschaffung, Angebote im Internet, aber auch Studien und Zeitschriften, Seminare; die Fülle an Informationen, die geboten wird, kann leicht dazu führen, dass der Anwender hinterher eher verwirrt in sein Auswahlverfahren schreitet, weil die Informationen letztendlich unstrukturiert sind und bleiben.

Zum Auswahlverfahren gehören Pflichtenheft (einige Kollegen sprechen von Lastenheft, andere erstellen erst ein Lastenheft, aus dem dann ein Pflichtenheft entwickelt wird) und Datengengerüst; ohne Pflichtenheft sollte keine Auswahl getätigt werden, unabhängig davon, ob das Pflichtenheft aus einem Fragenkatalog oder aber aus Prozessbeschreibungen besteht. Der Anwender benötigt eine strukturierte Vorlage, nach der die präsentierten Systeme bewertet werden können.

Die Auswahl eines ERP-Systems beginnt mit dem Selektieren der Systeme, um überhaupt eine Auswahlbasis zu erhalten. Da liest der Anwender nicht nur viel in diversen Quellen, er wird beeinflusst durch die Vertriebsmitarbeiter der Anbieter und natürlich die Freunde und Bekannten, die auf dem Golfplatz von dem einen System schwärmen, das sie aber weder kennen noch selbst anzuwenden gedenken. So geht der Anwender gestärkt in seine Auswahl und versucht mit seinem Beurteilungskatalog aus einer größeren Anzahl von Systemen genau die herauszufiltern, von denen er meint, sie seien genau für ihn geschaffen. Der erste Höhepunkt des Auswahlverfahrens sind die Präsentationen der Systeme, bei denen dann die Anbieter zeigen können, was die Anwender nicht nachgefragt haben. Bei den Präsentationen werden immer wieder dieselben Kardinal-

fehler begangen – aus ganz unterschiedlichen Gründen, Fehler, die vermeidbar sind.

Die Abrundung des Auswahlverfahrens bildet dann der Referenzbesuch bei einem Anwender des Systems, auf das sich das Projektteam fokussiert hat.

Trotz aller Bemühungen findet das Projektteam genügend Zeit, wesentliche Fehler in der Systemauswahl zu beheben.

Nach der Entscheidung, dem nächsten Höhepunkt des Projekts, sind die Investitionskosten zu ermitteln. Das Projekt benötigt ein Budget, das die Inbetriebnahme des neuen Systems in einem vorgegebenen Zeitrahmen ermöglicht, ohne dass an entscheidenden Punkten der Organisation, Funktionalität, Datenkonvertierung (auch Datenmigration genannt), Datenqualität und Schulungen Abstriche vorgenommen werden müssen. Das Budget ist sozusagen auch für den Erfolg des Projekts verantwortlich.

Mittlerweile existieren mehrere Finanzierungsmodelle eines ERP-Projektes, einmalige Lizenzgebühren mit jährlicher Wartung, die Anmietung der Anwendung oder auch die Anwendung aus der Steckdose.

Wenn der Anwender sein Projekt endlich erfolgreich in Betrieb genommen hat, wird gern übersehen, dass der Erfolg des Projektes gemessen werden sollte; spätestens vor Beginn der Inbetriebnahme sollten Geschäftsleitung und Projektteam Vorstellungen entwickeln, wie die Systemumstellung bewertet werden kann. Hierzu wird man qualitative und quantitative Kriterien zur Messung des Projekterfolgs finden. Und hieran sollten sich die Projektbeteiligten betriebsintern messen lassen.

Das Buch hört mit der Entscheidung für ein System auf; der Folgeband setzt sich mit der Inbetriebnahme auseinander.

Man kann ein System nur auswählen und einführen, wenn man umfangreiche Kenntnisse über Anwendungen am Arbeitsplatz gesammelt hat. Nicht umsonst hat der Autor zum Beispiel die

Höchststrafe für Softwareentwickler festgelegt, vier Wochen oder länger den eigenen Unverstand anwenden zu müssen, unter Tagesstress, bei permanenter Störung im Arbeitsablauf. Es gibt Software, die „tolle“ Eigenschaften aufweist, strukturiert, redundanzfrei, normiert, aber arbeitsuntauglich, umständlich, laufzeitschädlich, ohne Bezug zu rechtlichen Anforderungen, weit weg von der täglichen Arbeitsweise. Dies muss das Projektteam erkennen, möglichst vor der Inbetriebnahme-phase, von einem Berater verlangen wir dies alle Mal.

Der ERP-Doktor wird mit diesem Buch nicht verhindern, dass ein Projekt unter Umständen weniger erfolgreich abgeschlossen wird. Es soll Anregungen liefern, sich mit Gedanken auseinander zu setzen, die der Anwender vielleicht vergessen hätte, die er vielleicht als selbstverständlich ansieht, die aber gar nicht so selbstverständlich sind.

Auf Aktualität der Informationen wurde versucht zu achten, aber manche Rahmenbedingungen ändern sich so zügig, dass sie bei ihrer Veröffentlichung vielleicht schon nicht mehr den aktuellen Anforderungen genügen. Der auf dem ERP-Systemmarkt Suchende muss die hier präsentierten Informationen und Adressen im Blick haben, um wirklich dem Aktualitätsniveau zu entsprechen. Diese Aufgabe kann das Buch dem Anwender nicht nehmen.