

ERP-Evaluation – Soft Facts sind wichtiger, als man denkt

Während sich Business-Software-Produkte punkto Funktionalität zusehends annähern, werden sogenannte weiche Faktoren bei der ERP-Evaluation zusehends wichtiger. Allerdings heisst Soft Facts zu berücksichtigen nicht, Bauchentscheide zu fällen. *Roman Mühleisen*



Roman Mühleisen arbeitet seit Abschluss des Studiums Kas/BEM an der Fachhochschule beider Basel bei der ISYCON GmbH, welche seit Jahren ERP-/PPS-Evaluationen begleitet und die Online-Datenbank ISYDAT betreibt. Dort ist er als Projektleiter in der Beratung von KMUs tätig.
www.isycon.ch

Fragt man einen internen Projektleiter einer ERP-Evaluation nach den zu erfüllenden Kriterien des zukünftigen ERP-Systems, wird meist die Abdeckung verschiedenster systemtechnischer Anforderungen aufgeführt. Während diese technischen Faktoren (sogenannte Hard Facts) in der Evaluation meist sehr systematisch angegangen werden, werden weiche Faktoren (sogenannte Soft Facts) oft nicht bewusst wahrgenommen und deshalb meistens nicht objektiv beurteilt. Nach unserer langjährigen Erfahrung in der Evaluation von

PPS-/ERP-Systemen machen aber diese weichen Faktoren letztlich etwa 50 Prozent des Systementscheids aus.

Als Hard Facts bezeichnen wir die Abdeckung von technischen Anforderungen. Dazu gehört zum Beispiel die Möglichkeit, Varianten und Chargen zu verwalten, oder die Kriterien, welche Module ein System beinhaltet beziehungsweise welche Betriebssysteme es unterstützt. Als Soft Facts bezeichnen wir hingegen Faktoren wie zum Beispiel den Auftritt eines Softwarehauses, die Kompetenz des externen Projektleiters oder auch die Wirkung der Benutzeroberfläche eines Systems auf die Mitarbeitenden. Faktoren, welche emotional, personenabhängig und schwer erfassbar sind.

Gleiches Pflichtenheft für alle

Bei der Aufnahme der Hard Facts, wie auch während der gesamten Evaluation, ist eine klare Methodik unumgänglich (siehe Grafik). Gestützt auf die Analyse und die darauf folgende Zielsetzung wird ein Pflichtenheft erstellt. Es ist wichtig, dass dieses alle Anforderungen des Unternehmens beinhaltet. Wird das Pflichtenheft später erweitert, leidet die Vergleichbarkeit der Angebote, was zu falschen Entscheidungen führt. Die Verwen-

dung eines Standard-Pflichtenheftes hilft dabei wesentlich, den zeitlichen Aufwand zu verringern.

Das Pflichtenheft sollte neben dem Anforderungskatalog an die Funktionalität der Lösung auch einen kurzen Beschrieb des Unternehmens und des Ist-Zustandes enthalten.

Einen entscheidenden Punkt stellt die Auswahl der zu überprüfenden Systeme dar.

Bei den zurzeit über 120 ERP-Systemen, die auf dem Schweizer Markt angeboten werden, bietet ein Evaluations-Tool eine zeitsparende und

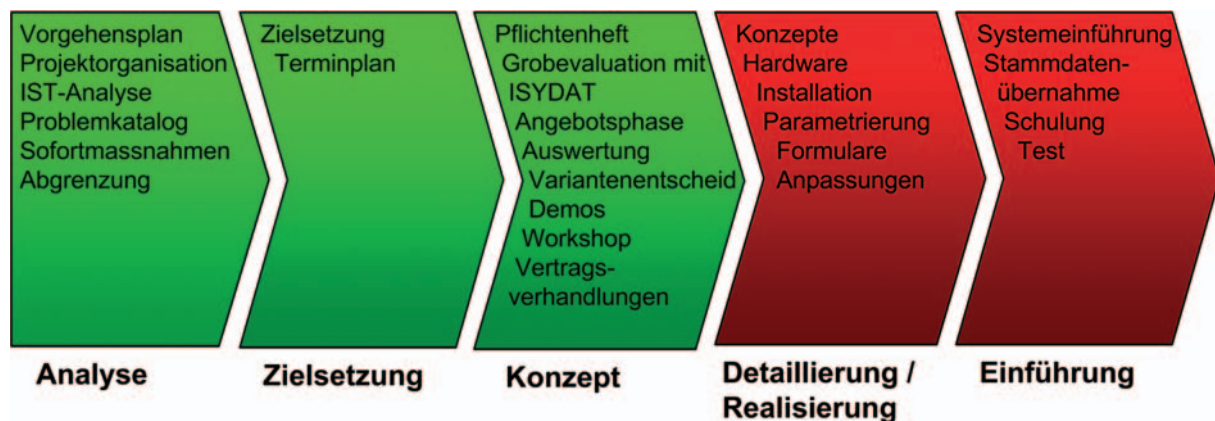
zielgerichtete Selektion. Dabei werden die im Pflichtenheft erfassten Hard Facts mit einer Datenbank für ERP-Systeme verglichen, um eine definierte Anzahl Systeme zu eruieren, welche die technischen Anforderungen bestmöglich abdecken. Um die auf dem Pflichtenheft aufgebauten Angebote später vergleichbar beurteilen zu können, ist es unerlässlich, allen selektierten Anbietern das gleiche Pflichtenheft mit dem gleichen Zeithorizont zur Verfügung zu stellen.

Der erste Eindruck ist wichtig

In der darauf folgenden Angebotsphase entstehen die ersten Kontakte mit den selektierten Anbietern und damit nehmen gleichzeitig auch die Soft Facts an Bedeutung zu. Während die Abdeckung der im Pflichtenheft aufgeführten Anforderungen in einer Matrix klar vergleichbar ist, ist es wichtig, auch eine Beurteilung der Soft Facts zu ermöglichen. So vermittelt das Angebot zum Beispiel einen ersten Eindruck, wie weit ein Anbieter auf firmenspezifische Fragestellungen eingeht.

Ein klar aufgebautes Angebot, welches alle geforderten Kapitel enthält und auf den Kunden zugeschnitten ist, lässt darauf schliessen, dass man als Kunde erwünscht ist, und zeigt, dass der Anbieter bereit ist, die nöti-

«Der entscheidende Punkt für den System-Vor-entscheid sind die Demos der Software-Anbieter.»



Zur Durchführung von Projekten im Bereich Evaluation und Einführung von PPS-/ERP-Systemen ist eine klare Methodik unumgänglich. Mit einem Phasenplan kann anhand klarer Arbeitspakete und Entscheidungspunkte der Erfolg eines Projektes über alle Projektphasen hinweg sichergestellt werden.

gen Ressourcen zu schaffen. Die Angebote sollten durch mehrere Personen des Projektteams nach gleichem Muster beurteilt werden. In einer Projektsitzung werden dann die Hard Facts sowie auch die ganz persönlichen Eindrücke besprochen. Aufgrund dieser umfassenden Beurteilung wird definiert, welche Anbieter in die engere Auswahl aufgenommen und zu einer Demo des Produkts eingeladen werden.

Mitarbeitende früh genug miteinbeziehen

Der entscheidende Punkt für den Systemvorentscheid sind die Demos der Software-Anbieter, welche in der engeren Auswahl stehen. Diese sollten grundsätzlich immer im eigenen Unternehmen durchgeführt werden, sodass ein Grossteil der Belegschaft das Produkt sehen kann. Es ist sinnvoll, dass alle Teilnehmenden mit einem einfachen Bewertungsbogen die Software sowie den Anbieter beurteilen. Der Bewertungsbogen sollte Fragen zur Benutzeroberfläche, zum Bedienungskomfort und zum Auftreten des Anbieters beinhalten.

Neben einer möglichst objektiven Beurteilung der Soft Facts lässt sich dabei auch eine breite Abstützung des Systemscheides in der Unternehmung erreichen. Dabei zeigt sich oft, dass Systeme, welche eine ansprechende Oberfläche aufweisen, die Mitarbeitenden eher begeistern als unspektakuläre Systeme. Oft wird dies durch die Projektleitung, welche hauptsächlich auf den technischen Aspekt achtet, als unwichtig beurteilt. Für die spätere Identifikation der Mitarbeitenden mit der neuen Software ist eine moderne und doch gewohnte Erscheinung

des Systems allerdings ein nicht zu unterschätzender Faktor. Darum sind die Erfassung und der bewusste Einbezug dieser Aspekte wichtig. Das zukünftige Produkt muss begeistern!

Zehn Jahre und länger – die Chemie muss stimmen

Oftmals werden von den Anbietern auf dem System nur Stammdaten gezeigt. Auf eine – für jedes Unternehmen viel wichtigere – Auftragsabwicklung wird meist verzichtet. Um dieser Gefahr zumindest teilweise zu entkommen, ist es sinnvoll, den Anbietern vorher einen genauen Zeitplan mit den zu zeigenden Funktionen zuzustellen. Der Projektleiter ist während der Demos für dessen Einhaltung verantwortlich. Vielmals wird an Demos nicht der aktuelle, dem Angebot zugrunde gelegte Release präsentiert, sondern eine sich in der Entwicklung befindliche Lösung. Deshalb ist der Anbieter darauf hinzuweisen, dass er die Teilnehmer zu informieren hat, falls eine Funktion im angebotenen Release so nicht enthalten ist.

Nach den Demos der Anbieter wird mit dem favorisierten Anbieter ein Workshop vereinbart. Dieser dauert in der Regel zwei bis drei Tage, und es wird, im Gegensatz zu den Demos, mit kundenspezifischen Daten gearbeitet. Prioritär sollte dabei die Abwicklung von verschiedenen Geschäftsfällen und der Abdeckungsgrad über die Softwaremodule überprüft werden. Der Workshop ist somit ein wesentlicher Punkt bei der Entscheidungsfindung und soll die nötige Sicherheit für den Investitionsentscheid liefern.

Neben der rein technischen Seite zeigt sich hier, ob die «Chemie» zwischen dem Unter-

nehmen und dem Anbieter stimmt. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Punkt, schliesslich geht es um eine Partnerschaft, welche über die nächsten zehn Jahre oder länger funktionieren sollte. Aus diesem Grund sollte der Workshop unbedingt vom geplanten Projektleiter des Softwareanbieters durchgeführt werden. Auch hier benötigt es eine breite Beurteilung des anbieterseitigen Projektleiters durch das Projektteam. Nur wenn das Vertrauen da ist und dem Projektleiter die nötige Kompetenz zugemutet wird, ist eine erfolgreiche Projektabwicklung möglich!

Keine Bauchentscheide

Neben der Akzeptanz in der Unternehmung sind folgende Anforderungen hinsichtlich des Projektleiters wichtig:

- grosse Projekterfahrung als Projektleiter im Bereich PPS-/ERP-Einführung
- Industrieerfahrung (Überblick über die gesamte Unternehmung)
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- guter Kommunikator
- Führungskompetenz
- Sozialkompetenz
- Zeit

Dass bei der Evaluation eines neuen ERP-Systems die Erfüllung der technischen Anforderungen als wichtigster Faktor im Vordergrund steht, ist offensichtlich. Doch da erfahrungsgemäss auch die Soft Facts eine oft unbewusste und doch bedeutende Rolle beim Systemscheid spielen, sind auch diese systematisch zu beurteilen. Nur durch ein klares Vorgehen und den Einbezug aller Faktoren kann eine «Bauch-Entscheidung» vermieden und ein technisch wie auch emotional überzeugendes System evaluiert werden! ■