

Bereit für die schwere Operation?

Mit dem Austausch eines bestehenden ERP-Systems wird dem Unternehmen im laufenden Betrieb das Rückgrat herausoperiert und ein neues eingepflanzt. Dieser schwere Eingriff gelingt nur, wenn der Patient optimal darauf vorbereitet ist.

→ VON RENÉ STOCK & DOMINIC LOHER

Modifikationen am ERP-System sind riskant, auch wenn es sich nicht um eine Ablösung, sondern «nur» um einen Release-Wechsel handelt. Das Risiko kann aber minimiert werden, wenn man sich gut auf die Operation vorbereitet. Zuerst ist der Gesundheitszustand des Unternehmens zu prüfen. Ist dieses robust genug, um den Eingriff zu überstehen? Verkraften alle Organe die zusätzliche Belastung? Der Gesundheits-Check muss ein positives Bild zeigen, bevor eine solch schwere Operation durchgeführt wird.

GESUNDHEITS-CHECK ALS VORBEREITUNG
Mit anderen Worten: Die optimale Vorbereitung ist bereits ein eigenes Projekt. Aktuelle Kernprozesse werden auf Schwachstellen analysiert, um Verbesserungspotenzial zu orten. Innerbetriebliche Standards sind ebenfalls zu prüfen und durchzusetzen. Die Aufbauorganisation ist zu hinterfragen und zu optimieren. Zur Prüfung der Befindlichkeit haben wir eine Check-Liste entwickelt, die mit wenigen Fragen den Reifegrad der Organisation in fünf Stufen zeigt (vgl. untenstehende Tabelle).

Je höher der Reifegrad von Strategie, Prozessen und Organisation, desto besser ist die Unternehmung auf die Einführung oder den Release-Wechsel eines ERP-Systems vorbereitet. Möglicherweise werden auch gleich organisatorische Defizite aufgedeckt. Als strategisches Vorprojekt ist eine Prozess- und Organisationsanalyse samt allfälliger Geschäftsprozessmodellierung empfehlenswert, um die wahren Bedürfnisse der Unternehmung zu identifizieren. Denn diese sollten vor einer ERP-Evaluation und erst recht vor einer ERP-Einführung erfüllt sein.



Die Reifestufen der verschiedenen Unternehmensbereiche

Reifegrad	1	2	3	4	5
Strategie	Geschäftsvision vorhanden	Vision, Mission und Geschäftsstrategie schriftlich festgelegt	Phasen und Meilensteine für die Strategieumsetzung fixiert	Periodische Überwachung der strategischen Geschäftsentwicklung	Regelmässige Überprüfung des Einflusses neuer Technologien auf die Strategie
Prozesse intern	Prozesse den zuständigen Mitarbeitern bekannt	Prozesse dokumentiert	Prozessverantwortliche bestimmt	Prozesse zertifiziert	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess vorhanden
Prozesse extern	Koordinierte Pflege der Kundenbeziehungen	Aktive Homepage als Informationskanal etabliert	Systemprozessschnittstellen nach aussen	Rückmeldungen von Partnern und Kunden führen zu regelmässigen Verbesserungsmaßnahmen	After-Sales-Prozess etabliert (News, Downloads, Upgrades, Handbücher)
Organisation	Organisations- oder Prozessstruktur vorhanden	Zentrale Datenablage organisiert	Regelmässige Schulung der Mitarbeiter	Regelmässige Überprüfung der Schlüsselindikatoren (KPI) der Organisation	Regelmässige Überprüfung der Mitarbeiterzufriedenheit
Kultur	Prinzip der «offenen Türen» auf allen Stufen durchgesetzt	Informationsplattform für Mitarbeiter vorhanden	Intranet für Mitarbeiter vorhanden	Förderung der elektronischen Informationsbeschaffung	Wissen in elektronischer Form gepflegt und ausgetauscht
IT organisatorisch	IT-Budget vorhanden	IT-Verantwortlicher bestimmt	IT-Architektur geplant	IT-Strategie vorhanden	IT-Standards definiert
IT technisch	IT-Infrastruktur ausreichend	Elektronische Kommunikation etabliert	Intranet vorhanden	Durchgängige betriebswirtschaftliche Software (ERP) vorhanden	Partnerinteraktion der Systeme vorhanden (XML, E-Invoice etc.)

QUELLE: CSP

Check-Liste für die Befindlichkeitsanalyse der Unternehmung

Die Prozesse sind der Organisation übergeordnet. So entspringen denn auch die meisten organisatorischen Defizite mangelhaften Prozessen. Mögliche Ursachen sind:

- die Prozesse sind nicht definiert,
- die Prozesse haben sich irgendwie eingeschlimmert und entsprechen nicht (mehr) dem best practice,
- die Prozesse sind zwar definiert, werden aber nicht praktiziert,
- die Zuständigkeiten sind nicht klar,
- die Werkzeuge sind nicht definiert.

In den meisten Fällen ist ein BPM-Projekt (Business Process Management) hilfreich, das sich vorbehaltlos am strategischen Geschäftsfeld und der zu erbringenden Marktleistung orientiert. Unter Umständen wird auch die Unternehmensstrategie hinterfragt.

ERMITTLUNG DER ANFORDERUNGEN

Sind die organisatorischen Defizite behoben, können die Anforderungen an ein ERP-System klar und verbindlich anhand der angestrebten Prozesse in einem Requirements-Engineering-

Projekt (RE, zu deutsch Anforderungsermittlung) gestellt werden. Erst mit einem vollständigen Anforderungskatalog lassen sich die ERP-Systeme und -Lieferanten evaluieren. Weil es ohne einen solchen Katalog nicht geht, ist er Bestandteil des Pflichtenhefts und des Vertrags.

Jede Anforderung (je nach Projektgrösse können dies Hunderte sein) gilt es zu überwachen: Ist die Anforderung in der Praxis mit dem gelieferten System wirklich umsetzbar? Wenn ja, wie? Wenn nein, wird die Lösung durch den Lieferanten entwickelt? Oder wird gar auf die Umsetzung verzichtet? Solche Fragen müssen in der Detailkonzeptionsphase zur allseitigen Zufriedenheit gestellt und unmissverständlich beantwortet werden.

Eine schonungslose Befindlichkeitsanalyse empfiehlt sich vor jeder ERP-Evaluation und -Einführung, denn sie hilft, sich über den tatsächlichen Leidensdruck in der Unternehmung Klarheit zu verschaffen. Obwohl (oder gerade

stüttung. Zudem ist die Ablösung eines ERP-Systems eine einmalige Gelegenheit, die Unternehmensstrategie, die gelebten Prozesse sowie die Unternehmensorganisation kritisch zu hinterfragen und zu optimieren.



«Organisationsdefizite entspringen meistens mangelhaften Prozessen»

Dominic Loher

FAZIT: SOLIDES FUNDAMENT IST WICHTIG

Eine stabile Organisation und klar definierte Prozesse bilden das Fundament der ERP-Einführung. Änderungen beim ERP sind erst möglich, wenn dieses Fundament gefestigt ist. Die Unternehmensstrategie, die Unternehmensmodellierung und somit die Organisation und Prozesse müssen dafür bereit sein. Abhängig vom Reifegrad, der durch den Unternehmens-Check ermittelt wird, ist es ratsam, dazu unterschiedliche Vorprojekte durchzuführen. ←

René Stock (MSc. Wirtschaftsinformatik, Betriebsökonom FH) ist Senior Berater und Projektleiter bei der CSP AG. Seine Schwerpunkte sind Prozessberatung, ERP-Einführungen und -Testmanagement
Dominic Loher (M. A. HSG) ist Berater und Projektleiter bei der CSP AG. Seine Schwerpunkte sind Requirements-Engineering & Evaluationen, Prozess-Engineering sowie IT-Strategien → www.csp-ag.ch



«Ein ERP-System löst nicht Probleme, sondern unterstützt die Arbeit»

René Stock

weil) ein ERP-System Referenzprozesse beinhaltet, ist dessen Einführung allein nicht die Lösung der anstehenden Probleme: Die Software ist und bleibt nur ein Werkzeug zur Arbeitsunter-

BILD: ISTOCKPHOTO.COM/IZENON