

# Wichtige Schritte bei der Softwareeinführung

## *Durchführung eines ERP-Softwareprojekts*

Die gute Nachricht ist: Ein Drittel aller ERP-Softwareprojekte in Unternehmen werden erfolgreich durchgeführt.

Die daraus zu lesende schlechte Nachricht ist: 2/3 sind nicht erfolgreich!

Für den häufigen Misserfolg von ERP-Softwareprojekten kann es die unterschiedlichsten Gründe geben.

Dieser Artikel soll zeigen, wie Sie vorgehen können, um den Erfolg zu erzwingen! Einige Projekte scheitern an unrealistischen Erwartungen, unklaren Anforderungsdefinitionen oder Zielen, andere Projekte scheitern an fehlender Einbeziehung der Beteiligten, utopischer Zeitplanung oder falscher Projektstruktur.

Damit ein ERP-Softwareprojekt mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich ist, ist eine strukturierte Vorgehensweise von Auftraggebern und Softwareanbietern bei der Durchführung des gesamten Projektes notwendig. Dies kann sich in folgenden Schritten vollziehen:

### **1. Projekteinrichtung**

Im ersten Schritt, der Projekteinrichtung, sollte sich das Unternehmen grundlegend entscheiden, welche Art von Softwareprodukt es einführen möchte. Nachfolgend sind dann die Rahmenbedingungen und Projektziele festzulegen. Um alle relevanten Ziele möglichst komplett zu erfassen, ist die Gründung eines Projektteams, das von einem fachlich versierten Projektleiter geführt wird, zu empfehlen. Dies ermöglicht eine spezifische Analyse der Funktionsbereiche, wodurch sich das Unternehmen auch einen Überblick über die Budgethöhe und die Terminabwicklung verschaffen kann.

Es ist in diesem Zusammenhang absolut notwendig, dem Softwareprojekt ausreichend Zeit einzuräumen, da großer Druck und Hektik schnell zu gravierenden Fehlern führen können, die wiederum enorme Folgekosten nach sich ziehen.

## **2. Marktüberblick**

Nachdem sich die Projektbeteiligten über ihre Zieldefinitionen im Klaren sind, ist es notwendig, sich einen ersten Überblick über die Marktsituation zu verschaffen und Vergleiche aufzustellen.

Der ERP-Markt besteht bekanntlich aus einer unüberschaubaren Vielzahl von Anbietern. Um hier einen Durchblick zu erhalten, sollten sich die Projektbeteiligten Informationen über mögliche Softwareanbieter einholen. Dies kann über allgemeine Literatur, Fachzeitschriften, das Internet, Lehrgänge, Beratungen, Kongress- oder Messebesuche geschehen.

Welche Informationsquellen tatsächlich genutzt werden, ist den Projektbeteiligten selbst überlassen. Kongresse und Messen haben jedoch den Vorteil, dass man mit den Anbietern ein persönliches Gespräch führen und vor allem Erfahrungen und Referenzen direkt austauschen kann.

## **3. Prozessanalyse**

In dieser Phase ist das Unternehmen vollständig auf seine Strukturen und Prozesse zu analysieren. Dabei eventuell entdeckte Schwachstellen sollten identifiziert und auf die möglichen Ursachen hin untersucht werden. Diese sollten möglichst rechtzeitig behoben werden, da sie sonst im neuen System re-implementiert werden.

Anschließend haben sich der Auftraggeber und dessen Team Gedanken über die Formulierungen der Anforderungen und Wünsche zu machen, die das spätere ERP-System bewältigen soll.

Um nicht selbstständig alle Prozessschritte der Unternehmensabläufe ermitteln zu müssen und dadurch viel Zeit zu verlieren, da dies nur mit viel Erfahrung in angemessener Zeit zu schaffen ist, empfiehlt es sich auf Referenzmodelle zurück zu greifen. Diese beinhalten typische Unternehmensprozesse, die man wie Bausteine für sein ERP-System zusammensetzen kann.

Die erarbeiteten Ergebnisse sollten anschließend mit Hilfe von EDV-Werkzeugen, wie zum Beispiel Powerpoint, GPSAtlas oder Aris dokumentiert werden, damit sie dann besser direkt in das Lastenheft aufgenommen werden können.

## **4. Lastenheft**

Nachdem die Projektvorbereitung abgeschlossen ist, werden alle erarbeiteten Ziele und Anforderungen an das ERP-System direkt in das Lastenheft übernommen.

Dabei liefern sowohl die Prozessverantwortlichen, als auch die Projektbeteiligten ihren Input.

Die Ziele und Anforderungen haben hierbei eine Gewichtung zu erhalten, um besser beurteilen zu können, welche dieser Punkte als K.O.-Kriterien für die Auswahl unbedingt einzubeziehen sind.

Neben den funktionalen Anforderungen sind aber auch die nichtfunktionalen Anforderungen bezüglich Sicherheit, Benutzerfreundlichkeit usw. zu berücksichtigen.

Das fertiggestellte Lastenheft hat somit die Funktion eines Projektstarts, da alle Anforderungen, die an das entsprechende ERP-Softwaresystem gestellt werden, klar definiert worden sind. Basierend auf dieser Grundlage ist es nun möglich, geeignete Anbieter aus dem ERP-Softwaremarkt gezielt auszusuchen.

## **5. Marktrecherche**

Am Ende der Marktrecherche sollten maximal noch 8-15 Anbieter aus dem gesamten Marktangebot im Auswahlprozess sein, die so viel wie möglich von den verlangten Anforderungen mit ihrem System im Standard abdecken können. Dies ist notwendig, da eventuell erforderliche Anpassungen einen unerwünschten Kostenfaktor darstellen.

Neben der Überprüfung von Anforderungen, die sich auf die Technologie, Funktionalitäten und Brancheneignung beziehen, sollten auch Informationen über Branchenerfahrung, Unternehmensgröße, Unternehmenshistorie, Dienstleistungsangebot und räumliche Präsenz eingeholt werden, da es sich bei Einführung und Wartung von ERP-Software um eine langjährige Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Unternehmen handelt.

Die Überprüfung der Erfüllungsgrade und die zusätzlichen oben angeführten Informationen ermöglichen eine zuverlässige Auswahl derjenigen ERP-Systemanbietern, die für das Projekt in Frage kommen.

## **6. Vorauswahl**

Im Unterschied zur Marktrecherche werden bei der Vorauswahl geeigneter ERP-Softwaresysteme der Abdeckungsgrad von Lastenheft und Leistungsspektrum der einzelnen ERP-Softwaresysteme überprüft. Dazu bekommen die ausgewählten Softwareanbieter das Lastenheft, zum Abgleich mit dem von ihnen entwickelten ERP-System, ausgehändigt. Der Auftraggeber erwartet anschließend eine Stellungnahme zu den gewünschten Anforderungen und eine vorläufige Kostenab-

schätzung. Bis zum jetzigen Zeitpunkt wurden in den einzelnen Schritten des Projekts noch keine Anschaffungs- und Betriebskosten ermittelt. Die Softwareanbieter sind dazu erst in dieser Phase bereit, da sie nun hohe Erfolgsaussichten für einen Auftrag sehen. Durch die hier neu gewonnenen Informationen ist es dem Auftraggeber möglich, den Favoritenkreis auf 2-3 Anbieter zu reduzieren.

## **7. Endauswahl**

Der endgültige Auftragnehmer (und somit Systemlieferant) wird durch die Veranstaltung von Workshops herausgefiltert. In diesen werden Systemtests durchgeführt, um einen persönlichen Eindruck von der Technologie, der Funktionalität und der Bedienung des jeweiligen Softwaresystems zu erhalten. Es wird dabei ermittelt, inwiefern die jeweiligen Softwareprodukte die Abläufe des Unternehmens wirklich funktional unterstützen.

Durch den Aufbau und die erfolgreiche Durchführung der Systemtests sind die Anbieter in dieser Phase auch in der Lage, einen weitestgehend realistischen Kostenvoranschlag für ihr ERP-System abzugeben.

Nach vollendeter Durchführung der Systemtests geben die Projektbeteiligten zu den einzelnen Funktionsbereichen ihre Beurteilungen ab, die dann zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst werden.

Sollte sich der Auftraggeber weiterhin bei der Vergabe seines Softwareprojekts über einen ausgewählten Auftragnehmer unsicher sein, könnte er sich zur Absicherung seiner Entscheidung Kundenreferenzen des betreffenden ERP-Softwareanbieters einholen. Dabei sollte es sich um Firmen der gleichen Branche handeln, die jedoch nicht in direkter Konkurrenz zum eigenen Unternehmen stehen. Aufgrund dieser Recherche gelangt der Unternehmer am Besten an Informationen zu praktischen Erfahrungen bei der Einführung und der täglichen Anwendung des entsprechenden Softwaresystems. Zusätzlich könnten Auskünfte über den Wartungsaufwand und die Zuverlässigkeit eingeholt werden, sowie Anfragen an die Schnelligkeit und Kompetenz des Auftragnehmers bei auftretenden Softwareproblemen gestartet werden.

Nachdem sich das Unternehmen abgesichert und eine Entscheidung für einen bestimmten Systemsoftwareanbieter getroffen hat, erstellen beide Parteien gemeinsam das Pflichtenheft. Im Gegensatz zum Lastenheft ist dieses sehr detailliert in Muss-, Kann- und Abgrenzungskriterien aufgeteilt, damit dem Systemanbieter eine genaue Vorlage für die Entwicklung bzw. Einstellung seines ERP-

Systems in die Hand gegeben wird. Zusätzlich wird mit dem Pflichtenhaft späteres Konfliktpotential von vornherein ausgeschlossen werden und Rechtssicherheit geschaffen.

## **8. Vertragsverhandlungen und Dienstleistungssuche**

Nachdem sich das Unternehmen für eine geeignete ERP-Software entschieden hat, stehen abschließend die Vertragsverhandlungen an. Oft mangelt es hier jedoch an der notwendigen Aufmerksamkeit, obwohl gerade die vertragliche Bindung eine große Bedeutung hat, denn es geht um Systeme, die einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Hier sollte man den Aufwand für einen IT-Rechtsanwalt nicht scheuen, da die IT-Verträge eine Mischung aus technischen Fachbegriffen und juristischen Formulierungen sind. Zwar könnte man sich auch auf den Vertragsvorschlag des Anbieters einlassen, aber auch hier sollte man nicht immer von Vertragsfairness ausgehen. Softwareanbieter gestalten naturgemäß ihre Verträge so, dass das Risiko für das eigene Unternehmen möglichst gering gehalten wird.

Als Hauptgrundlage für den Vertrag dient das Pflichtenheft. Es wird in diesen, meist als Anlage, direkt übernommen. Hierin sind alle Anforderungen, Termine, Budgetschränken und mittlerweile identifizierten Systemänderungen, Updates etc. festgehalten. Deshalb ist es wichtig, dass das Pflichtenheft von Anfang an gut aufgebaut ist.

Zusätzlich sollten noch der Implementierungsplan, die Lizenzabmachung und Dienstleistungsanforderungen in den Vertrag einbezogen werden.

Bei dem Thema Dienstleistungsanforderungen handelt es sich beispielsweise um Abmachungen, wie der Anbieter das System nach der Implementierung weiter begleitet und Kulanz gewährt. Zu möglichen Anforderungen können Schulungen mit Projektbeteiligten, Hotlines für Probleme oder eine ständige Betreuung sein. Die Abklärung der Betreuung nach der Implementierung ist deshalb so wichtig, weil das Unternehmen am Anfang noch nicht mit dem neuen ERP-System vertraut ist und nicht immer gleich problemlos damit arbeiten kann.

Man könnte Schulungen etwa auch in der Weise durchführen, indem man die Projektbeteiligten so einsetzt, dass sie die Spezialisten für das ERP-System werden und später neue Systemanwender in das System einführen können.

### *Ausblick*

In den jetzigen Zeiten haben die Unternehmen sich mit ständig ändernden Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen. Dazu gehören beispielsweise der globale Wettbewerb und die immer kürzer werdenden Entwicklungs- und Lebenszyklen. Dies verhindert, dass man sich für die Planung und Durchführung der Softwaresysteme viel Zeit lassen kann.

Neue Techniken machen neue Verkaufsmodelle nötig. Im Rahmen der Entlastung des Softwarekunden bieten verschiedene Softwarehersteller Ihre Produkte auf Mietbasis an, die in Rechenzentren (und nicht lokal im Unternehmen) die Daten halten. Dieser Umstand muss bei der Softwareauswahl mit berücksichtigt werden!

## **Fragen oder Information gewünscht?**

**Volker Dürrbeck**

**Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr (NEG)**

**Mainfränkisches eCommerce Kompetenzzentrum (MECK)**

**Begleitvorhaben ERP**

**am Lehrstuhl für BWL und Wirtschaftsinformatik der Universität Würzburg**

[vduerrbeck@wiinf.uni-wuerzburg.de](mailto:vduerrbeck@wiinf.uni-wuerzburg.de)

<http://www.ec-net.de>

<http://www.meck-online.de>

### **Das Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr**

Seit 1998 berät und begleitet das Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr, in 28 über das Bundesgebiet verteilten regionalen Kompetenzzentren und einem Branchenkompetenzzentrum für den Handel, Mittelstand und Handwerk bei der Einführung von E-Business-Lösungen. In dieser Zeit hat sich das Netzwerk mit über 30.000 Veranstaltungen und Einzelberatungen mit über 300.000 Teilnehmern als unabhängiger und unparteilicher Lotse für das Themengebiet „E-Business in Mittelstand und Handwerk“ etabliert. Das Netzwerk stellt auch Informationen in Form von Handlungsanleitungen, Studien und Leitfäden zur Verfügung, die auf dem zentralen Auftritt [www.ec-net.de](http://www.ec-net.de) heruntergeladen werden können. Die Arbeit des Netzwerks wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert.