

Zertifizierte prozessorientierte ERP/PPS-Implementierung über ein 3-Phasen-Modell

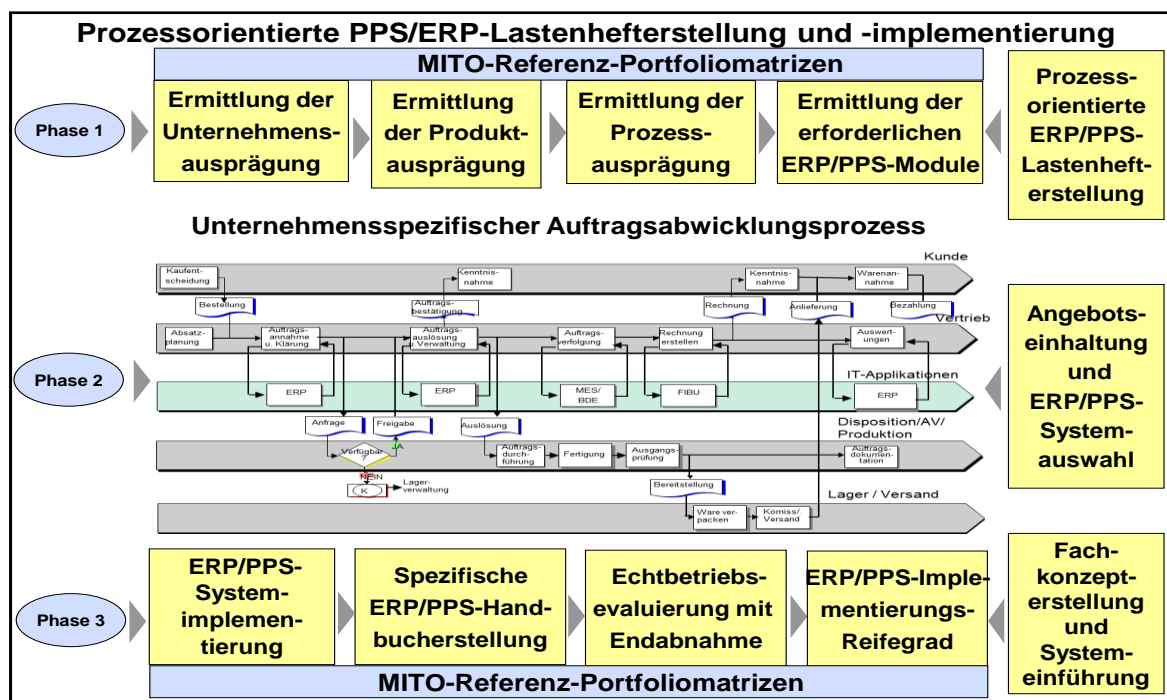
**PROF. BINNER
AKADEMIE**
www.pbaka.de

Die erfolgreiche Einführung von ERP/PPS-Systemen scheitert häufig daran, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter nicht die notwendige Methodenkompetenz besitzen, um die erforderlichen Analysen, Bewertungen und Gestaltungsmaßnahmen durchzuführen, die erforderlich sind, um alle Entscheidungen bei der ERP-Auswahl und -Implementierung richtig zu treffen. Diese Analysen, Diagnosen und Bewertungen beziehen sich beispielsweise auf: die Ermittlung der Unternehmens-, Produkt- und Kundenprofile, ERP/PPS-Systemausprägungen, -Funktionalitäten, -KO-Auswahl-Kriterien, -Ziele sowie -Kennzahlen, -Potenziale, -Arbeitspakete, -Dokumentation und vielen weiteren Fragestellungen.

Um eine anforderungsgerechte ERP/PPS-Systemimplementierung prozessorientiert vorzunehmen, wurde ein systematisches Vorgehensmodell auf der Grundlage des von Prof. Binner Akademie in Hannover entwickelten MITO-Methoden-Tools erarbeitet. Den ERP/PPS/EDI-Systementwickler wird eine Zertifizierung nach diesem Vorgehensmodell durch die Firma GüteZert in Wiesbaden angeboten. Dieses Vorgehensmodell ist - wie Abbildung 1 zeigt - unterteilt in drei Phasen:

- Phase 1: Projektorganisation, Prozessoptimierung und ERP/PPS-Konzepterstellung
- Phase 2: PPS-Systemauswahl
- Phase 3: Fachkonzepterstellung und PPS-Systemeinführung

Für die einzelnen Projektschritte stehen MITO-Referenzchecklisten zur Verfügung, die den Anwendern über eine mehrdimensionale Bewertung, z. B. nach „V = Relevanz und H = Erfüllungsgrad“ anhand der grafischen Ergebnisdarstellung im Portfoliodiagramm klare Hinweise auf den aktuellen Handlungsbedarf geben und als Nachweis bei der Zertifizierung dienen. Über die Zertifizierung wird der Nachweis durch den Systemanbieter geführt, dass er eine prozessorientierte Einführungssystematik beherrscht, um bei seinen Kunden ein automobilzulieferergerechtes ERP-System schnell und kostengünstig einzuführen.



ProM-621PPT

Abbildung 1: Prozessorientierte ERP/PPS-Lastenhefterstellung und -Implementierung

Als erstes wird in Phase 1 die Ausgangssituation des Unternehmens in Form einer Voruntersuchung mit Beschreibung der speziellen Unternehmensausprägung, beispielsweise unter Bezugnahme auf ein vorgegebenes Unternehmensausprägungs-Referenzmodell ermittelt. Weiter werden die unterschiedlichen Interessenslagen und Funktionalitätsanforderungen der Unternehmen durch Ausprägungsmerkmale bestimmt, um damit beispielsweise die Anforderungen von Einzelfertigern, Programmfertigern oder Serienfertigern durch Festlegung der individuellen Unternehmensprodukt- und -prozessausprägung umfassend zu berücksichtigen.

Es erfolgt die Analyse und Modellierung des Auftragsabwicklungs-Ist-Prozesses. Hierbei ist es unbedingt nötig, die unternehmensspezifische Wertschöpfungskette rollenbasiert in der Swimlane-Darstellung nach dem BPMN 2.0-Prozessvisualisierungsstandard systematisch und durchgängig zu analysieren, zu modellieren und zu dokumentieren. Nach einer detaillierten Schwachstellenanalyse wird ein organisatorisches Soll-Konzept in Form eines unternehmensspezifischen Prozessmodells entwickelt. In diesem sind die Geschäftsprozesse an der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen mit neuen Organisations- und Führungsstrukturen sowie neuen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten ausgerichtet. Gleichzeitig gehört in diesen Hauptschritt die Ermittlung der kostenbezogenen und zeitlichen Verbesserungspotenziale pro Prozess, verbunden mit der Maßnahmenplanung und Durchführung zur Strukturreorganisation.

Die Ergebnisse der Prozessanalyse sind dann abschließend in Phase 1 die Grundlage für die Business Blueprint-Durchführung mit der organisationsspezifischen ERP/PPS-Lastenhefterstellung. Hierbei handelt es sich im Schwerpunkt um eine umfassende Strategie-, Organisations-, Aktions- und weitere ERP/PPS-Systemanforderungsermittlungen in Bezug auf den bereits aus organisatorischer Sicht optimierten Geschäftsprozess. Die Qualität, Aktualität und Vollständigkeit dieses prozessorientierten umfassenden ERP/PPS-Anforderungsprofils in Form eines Lastenheftes bestimmt die Güte und Treffsicherheit der in der folgenden Phase 2 auszuwählenden Softwarelösung.

Für die Softwareauswahl in Phase 2 werden diese Anforderungen automatisch als Excel-Tabelle aus dem BPM-Tool heraus zusammengestellt, von einem Experten überarbeitet und dann als Grundlage für die Ausschreibung ins Internet gestellt. Zur Unterstützung dieser Aufgabe gibt es eine ganze Anzahl von ERP/PPS-Beratungsfirmen, die die Angebotseinholung und -auswahl begleiten. Alle in Frage kommenden Anbieter werden per email oder Fax zur Angebotsabgabe, das heißt zu der Beantwortung des Erfüllungsgrades der Lastenheftforderung durch ihre Software, aufgefordert. Über alle eingehenden Angebote wird anschließend eine methodische Auswertung bzgl. Funktionalitätsabdeckung, Kostenstruktur und Zukunftsorientierung durchgeführt und dokumentiert, um auf diese Weise eine ERP/PPS-Softwareauswahl durchzuführen, die vom Ergebnis her zu 100% den Anforderungen des betrachteten Unternehmen entspricht und dabei den aktuellsten Stand der Technik auf Grund der durchgeführten umfassenden Marktabfrage bei allen relevanten Anbietern ermöglicht. Auf diese Weise wird auch sichergestellt, dass die ausgewählte Standardsoftware die Unternehmensstrategie, Kernkompetenzen und Ziele sowie die Mitarbeiterinteressen mit berücksichtigt.

Phase 3 beginnt mit der systematischen ERP/PPS-Systemeinführung. Hier wird eine kurze Projekteinführungsdauer mit dem notwendigen Standardsoftwarecustomizing und -prototyping bei niedrigen Kosten angestrebt, um die geplanten Nutzeneffekte möglichst rasch zu erreichen. Die auf der Grundlage des in Phase 1 erstellten Lastenheftes und der in Phase 2 ausgesuchten Standardsoftware wird hier in Phase 3 durch den ausgewählten Anbieter über ein zu erstellendes Fachkonzept das Lastenheft in ein Pflichtenheft umgewandelt. Hierbei werden beispielsweise in Workshopform die in der Blueprint-Phase entwickelten Anforderungen im Prozess hinsichtlich ihrer Realisierung überprüft und dokumentiert.

Die innerhalb der Prozessanalyse dokumentierten betriebswirtschaftlichen Funktionen werden mit den DV-technischen Funktionen des ausgewählten ERP/PPS-Systems zur Deckung gebracht. Dies beinhaltet, dass im Fachkonzept nun ein Feinabgleich zwischen den festgelegten Prozesskettenkomponenten und den Komponenten der erworbenen Software stattfindet. Dieser erstreckt sich nicht nur auf Software- und DV-System-Aspekte, sondern zielt auf weitere organisatorische Verbesserungspotenziale ab, welche durch die neue Software überhaupt erst möglich werden. Folgende Aktivitäten des Feinkonzeptes sollen hier herausgestellt werden:

- Zuordnung von DV- Modulen und DV-Funktionen zu Prozessfunktionen
- Zuordnung der DV- Module zu Schnittstellen
- Zuordnung von Dokumenten, Masken usw. und den enthaltenen Daten zu Arbeitsschritten
- Definition von Schnittstellen und ggf. abzuändernden Daten(-strukturen)
- Zusammenfassung von Arbeitsschritten zu Arbeitsplätzen
- Zuordnung von Hard- und Software (Bearbeitungssysteme) zu Arbeitsplätzen
- Zuordnung von Arbeitsplätzen zu Mitarbeitern usw.

Auf diese Weise werden die Weichen für grundlegende organisatorische und technologische Änderungen gestellt. Wobei diese Vorgehensweise dazu zwingt, sich an den neu zu bildenden Wertschöpfungsketten im Unternehmen zu orientieren und die Beteiligten herausfordert geschäftsprozessorientiert zu denken. Anschließend wird das ERP/PPS-Handbuch erstellt und die Mitarbeiter geschult. Betriebswirtschaftliches Prozesswissen und das IT- Wissen werden anbieterspezifisch miteinander verknüpft. Damit wird ein gemeinsames Verständnis für die zukünftigen betriebswirtschaftlichen und qualitätsrelevanten Abläufe in Verbindung mit der einzusetzenden Standardsoftware zur Planung und Steuerung der Auftragsabwicklungsprozesse erreicht.

Abschließend findet in Phase 3 eine Projektevaluation statt. Hierbei wird noch einmal umfassend und grundsätzlich nach erfolgter ERP/PPS-Installation geprüft, ob die Projektzielsetzung unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen erreicht worden und die eingesetzten Mittel den Planvorgaben entsprechen. Weiter wird bei dieser Evaluierung festgestellt, ob die Zielsetzung der Implementierungsmaßnahmen richtig geplant und die entsprechenden Mitarbeiter auch beteiligt wurden. Auf diese Weise ergeben sich auch Hinweise, ob die Ausgangssituation systematisch und ausreichend analysiert wurde. Optional kann abschließend noch eine ERP/PPS-Implementierungs-Reifegradermittlung mit dem MITO-Methoden-Tool mit 5 Reifegradstufen stattfinden. Die Ergebnisse der Evaluierung und Reifegradfeststellung finden Eingang in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen.

Dieses Modell findet auch bei der von der ITA (Automotive Service Association e.V.) angebotenen Zertifizierung von ERP/PPS-Systemanbietern für die Automobilindustrie durch die Zertifizierungsgesellschaft GüteZert Anwendung.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH
 Berliner Str. 29, 30966 Hemmingen,
 Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,
 eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de