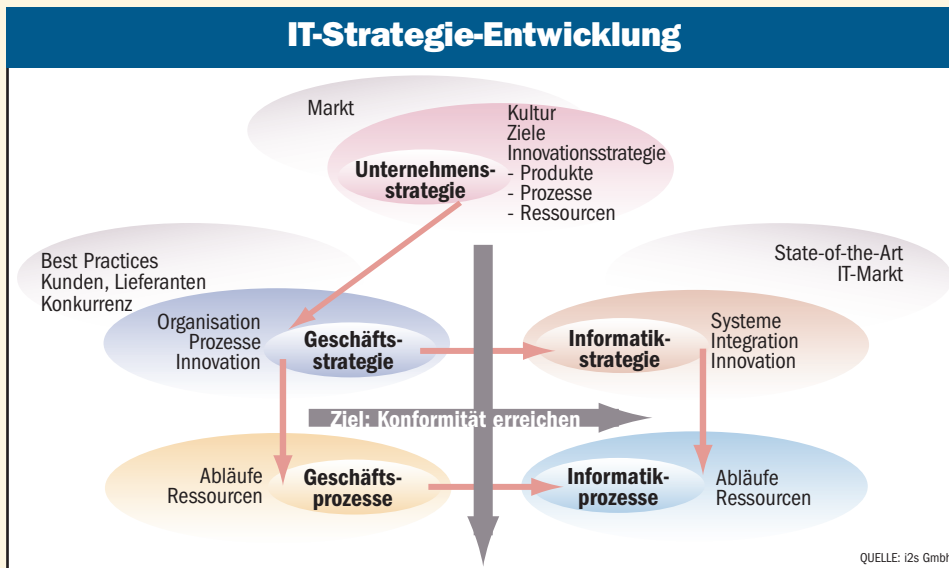


Auswahl ist kein Schönheitswettbewerb:

Zehn Tipps für die ERP-Evaluation

Die Suche nach dem richtigen ERP-System für das eigene Unternehmen gleicht nicht selten der Suche nach dem heiligen Gral. Die möglichsten und unmöglichsten Vorstellungen werden mit dem Objekt der Begierde verbunden, und die Suche verläuft nicht weniger spannungsgeladen. Dennoch: Systemauswahl bleibt eine Alltagsaufgabe.



Ohne Strategie geht nichts: ERP-System bildet Brücke zwischen Unternehmensstrategie, Geschäftsprozessen und EDV-Basis.

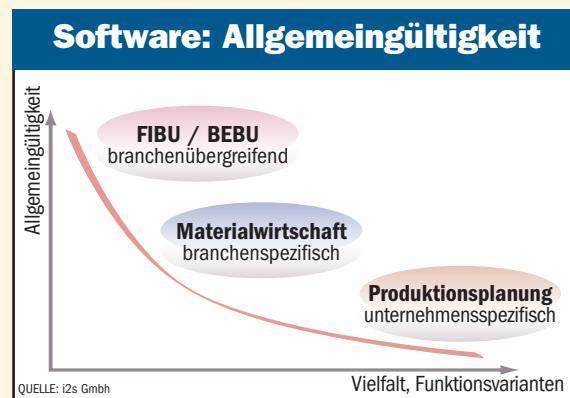
VON ERIC SCHERER

Systemauswahl ist Alltagsgeschäft – sollte man meinen. Doch betrachtet man die Praxis etwas näher, kommt man ab und zu ins Staunen. Da wird über Millionen-Investitionen entschieden, ohne willens zu sein, sich in die Belange der IT einzuarbeiten. Systeme aus der Kategorie «Käfer» werden mit Systemen aus der Kategorie «Porsche» verglichen. Pflichtenhefte, Fragenkataloge und Datenbanken werden durchgearbeitet, als seien sie ein kabalistisches Orakel. Man lebt quasi von der Hand in den Mund, ohne strategische Vorgabe.

Und zu guter Letzt lässt einem der lange Schatten des Marktführers nicht mehr frei denken.

Seit dem Aufkommen von betriebswirtschaftlicher Standard-Software in den siebziger Jahren beschäftigen sich Unterneh-

men in regelmässigen Abständen mit der Aufgabe, das richtige System für die Zukunft zu suchen. Obwohl man annehmen sollte, dass es sich hier mit der Zeit um eine



Allgemeingültigkeit von Software: Die zu lösenden, unternehmensspezifischen Aufgaben individualisieren je nach Komplexität die dafür eingesetzte Software.

Routine-Angelegenheit handelt, steht man im konkreten Fall immer wieder vor einer aktuellen und neuen Aufgabe.

Nachfolgend zehn Tipps, die zum Erfolg führen.

1 Ohne Strategie geht nichts.

Noch immer wird der Fehler gemacht, ERP-Systemauswahl als ein Projekt für die EDV-Abteilung zu betrachten.

Dabei bildet ein ERP-System die Brücke zwischen Unternehmensstrategie, Geschäftsprozessen und EDV-Basis. Ziel muss es sein, eine hohe Konformität zwischen all diesen Aspekten zu erreichen.

2 Strategie setzt langfristiges Denken voraus.

Unsere Welt ist in Bewegung. Was heute wichtig ist, kann morgen schon unbedeutend sein. Bei der ERP-Systemauswahl ist dies nicht anders.

Wenn Sie ein Pflichtenheft gestalten, achten Sie auch darauf, dass Sie mögliche zukünftige Entwicklungen berücksichtigen.

3 Systemauswahl ist kein Schönheitswettbewerb.

ERP-Systeme kann man nicht einfach nach Punkten bewerten. Deshalb sind klassische Nutzwert-Analysen und auf Erfüllungsgrade ausgerichtete Pflichtenhefte bei der System-Auswahl fehl am Platz.

Achten Sie auch auf andere Kriterien wie «Kompetenz des Systemanbieters», «Vorgehensmethoden», «Branchenreferenzen» und «Ressourcenverfügbarkeit».

4 Versuchen Sie, sich schnell auf wenige Systeme zu konzentrieren.

Konzentrieren Sie sich zuerst auf die Killer-Kriterien, und eliminieren Sie alle zweitklassigen Kandidaten möglichst schnell. So ist es möglich, sich, statt mit vielen Systemen zu lange, mit wenigen und erfolgversprechenden Systemen etwas intensiver zu beschäftigen. Wenn Sie nur noch zwei Systeme zur Auswahl haben, sollte letztendlich nur noch die Problemlöse-Kompetenz des Systemanbieters die Partnerwahl bestimmen.

5 Wenn Sie ein Familienauto wollen – kaufen Sie besser keinen Porsche.

Legen Sie Ihre Auswahlkriterien klar fest, und lösen Sie Widersprüche innerhalb Ihres Unternehmens, bevor es zu tief in die Auswahl geht. Es macht keinen Sinn, wenn verschiedene Abteilungen ihre Favoriten protegieren – schliesslich brauchen Sie ja eine Allzwecklösung.

6 Betrachten Sie den System-Anbieter als Partner, und suchen Sie seine Problemlöse-Kompetenz.

Der System-Anbieter soll für Sie ein langfristiger Partner werden, der gerade dann, wenn Sie ihn unerwartet und schnell brauchen, auch für Sie zur Verfügung steht. Behandeln Sie alle potenziellen Partner so, dass eine langfristige Partnerschaft stets möglich bleibt.

7 Beteiligen Sie Ihre eigenen Mitarbeiter.

ERP-Systeme leben im Tagesgeschäft. In letzter Konsequenz sind sie basisdemokratische Systeme, bei denen jeder Mitarbeiter für sich selbst bestimmt, ob und wie gut er damit arbeitet. Achten Sie auf diesen Zusammenhang, und starten Sie mit dem Auswahlprojekt auch ein Motivationsprojekt. Denken Sie daran: Wen man nach seiner Meinung fragt, ist eher an der Frage interessiert.

8 Betrachten Sie die System-Auswahl als ein Ausbildungsprogramm.

Systemauswahl-Projekte sind wie Entdeckungsreisen: Hier kann man das eigene Unternehmen wirklich kennenlernen und die eigenen Prozesse ergründen. Denken Sie daran, nur während der Auswahlphase ist der Erfolgsdruck noch nicht so gross. Investieren Sie in die Entdeckungsreise ins eigene Unternehmen, und betrachten Sie die

System-Auswahl auch als Ausbildungsprogramm für das spätere Team.

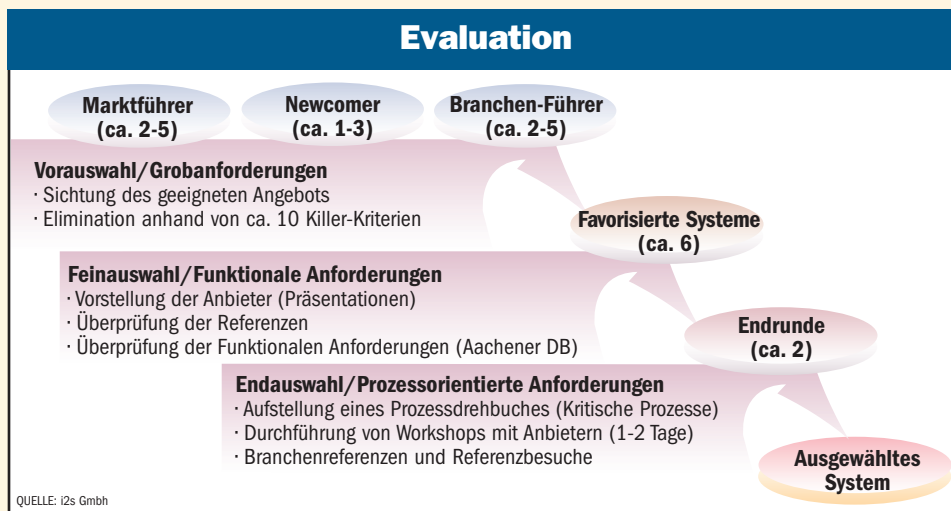
9 Setzen Sie auf die richtigen Hilfsmittel.

Zur System-Auswahl gibt es unendlich viele Hilfen. An erster Stelle stehen hier Marktübersichten und Datenbanken. Denken Sie daran: Eine Marktübersicht und eine Daten-

punkt der Entscheidung ist diese unumgänglich.

Grundlage zum Erfolg

Wenn man die System-Auswahl richtig anpackt, bildet sie die Grundlage für ein erfolgreiches Projekt. Andersherum ist ohne echten und bewussten Entscheid schon so manches Projekt in später Phase gescheitert. Die Kosten für späte Fehler können jedoch verheerend



Auswahl ist kein Schönheitswettbewerb: Vorgehen und filternde Kriterien bei der Software-Evaluation.

bank sind nur dann hilfreich, wenn sie auch wirklich seriös sind. (Doch wirklich seriös sind fast keine.) Achten Sie darauf: Ihr Unternehmen ist viel zu komplex, als dass man es einfach in eine Datenbank füttern könnte.

♦ Die richtige Datenbank für die System-Auswahl: Hinter einem richtigen Marktspiegel steht ein Personalaufwand, den die meisten Institutionen kaum mehr aufbringen können. Einen durch und durch seriösen Anbieter von Informationen stellt das Aachener Forschungsinstitut für Rationalisierung dar. Unter dem Label «Aachener Marktspiegel» sind eine Anzahl von Marktspiegeln erschienen, die einerseits erschwinglich sind, andererseits auf einer gründlichen und professionellen Recherche aufbauen. Seit einiger Zeit werden die Aachener Daten auch via Internet vom Unternehmen Trovarit angeboten. www.fir.rwth-aachen.de, www.trovarit.de

10 Stehen Sie dahinter – geschlossen!

Ein ERP-System reisst Mauern im eigenen Unternehmen ein. Dies kann manchmal ganz unangenehm sein. Scheuen Sie die internen Konflikte nicht, und nutzen Sie die Musse der System-Auswahl, um Konflikte fair auszutragen. Streben Sie aber stets nach Einigung – denn spätestens zum Zeit-

sein. Deshalb ist es sinnvoll, sich intensiv mit der Problematik der System-Auswahl zu beschäftigen. Doch Vorsicht: In der Regel ist es weitaus wichtiger, wie man ein System ausgewählt hat, als welches System man ausgewählt hat. Nach Jahren der Konsolidierung unterscheiden sich die Systeme häufig nur noch in Details – der wahre Wettbewerbsvorteil kommt erst, wenn man ein System auch «fahren» kann.

Autor: Dr. Eric Scherer studierte an den Hochschulen in Stuttgart und Aachen sowie an der Rutgers University in New Brunswick (USA) Maschinenbau und Industrial Engineering. An der ETH Zürich promovierte er im Fach Betriebswissenschaften. Seit 1999 leitet er die intelligent systems solutions (i2s) GmbH, 8006 Zürich. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen IT-Strategiebildung, ERP-System-Auswahl, IT-Projektmanagement und Change Management. Telefon 01 360 51 30, Fax 01 360 51 32, scherer@i2s-consulting.com
Die i2s realisiert unter dem Motto «Enabling IT driven innovation» organisatorische Innovationsprozesse im Zusammenhang mit der Einführung moderner IT-Systeme. Dazu stützt sie sich auf ein interdisziplinäres Berater-Team aus Betriebswirten, Wirtschaftsingenieuren, Psychologen und Soziologen ab.

ONLINE

www.i2s-consulting.com
www.fir.rwth-aachen.de
www.trovarit.de