

# BUSINESS-SOFTWARE EVALUIEREN –

Für jedes Unternehmen gibt es die «richtige» Software. Doch diese zu finden, ist gar nicht so einfach.

Von Eric Scherer

Die Auswahl einer neuen Business Software ist keine Routine-Aufgabe. Damit es klappt, ist es wichtig, das angestrebte Ergebnis stets im Auge zu behalten und sich nicht von marktschreierisch angepriesenen Trends ablenken zu lassen. Für eine Auswahl ist nichts schlimmer, als wenn im letzten Augenblick der Auswahl ein neuer Trend und damit gar ein neues System «um die Ecke biegt» und für Durcheinander sorgt. Daher vorweg: Der Markt bietet ein ausreichendes Angebot, und für jedes Unternehmen gibt es mindestens immer zwei geeignete Systeme.

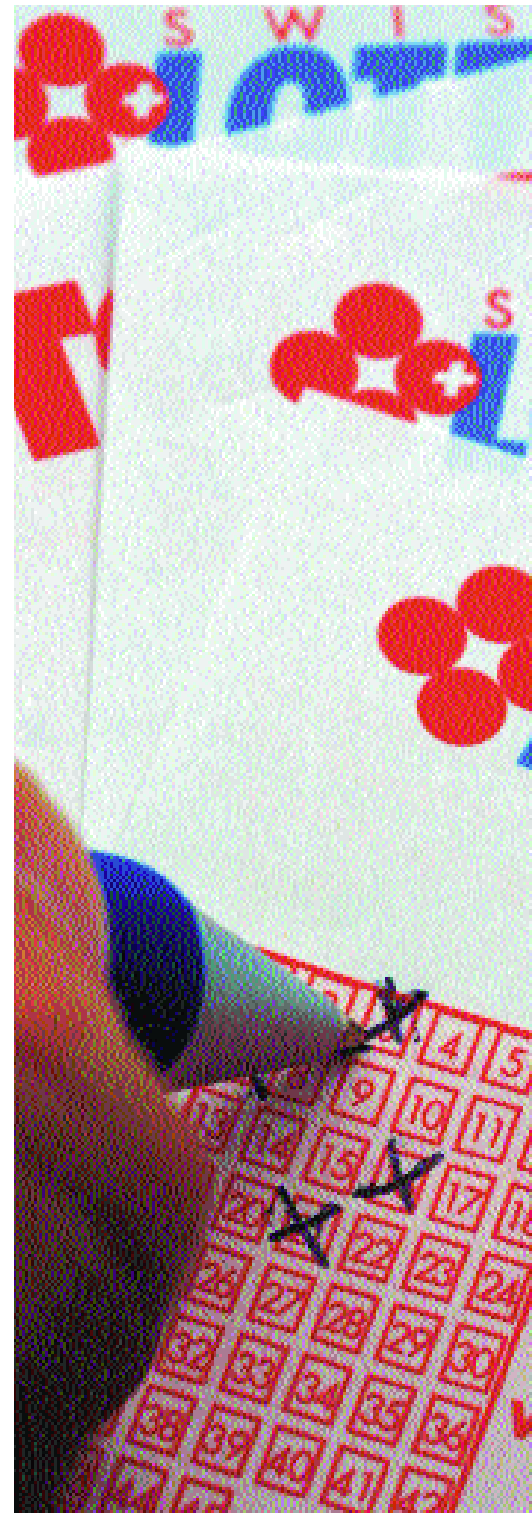
## Sei strukturiert und zielorientiert

Softwareauswahl ist der erste Schritt im Rahmen der Einführung eines neuen ERP-Systems. Während dieser Phase sind die Freiheiten und Möglichkeiten sehr gross, gleichzeitig werden z.T. recht hohe Kostenbudgets beeinflusst und festgelegt, die letztendlich erst viel

später – im schlimmsten Fall erst nach den Live-Start in Form von Fehlerkosten – anfallen. Daher ist es schon während der Auswahlphase wichtig, ein strukturiertes und zielorientiertes Vorgehen anzustreben (siehe «Phasen eines Evaluationsprojektes» Seite 46).

## Strategie als Ausgangspunkt

Die Auswahl eines ERP-Systems steht immer im Zusammenhang mit der Strategie eines Unternehmens und seiner mittel- und langfristigen Planung. Grundsätzlich sollte sich Geschäftsstrategie wie auch die Informatikstrategie aus der Unternehmensstrategie ableiten. Entsprechend muss die Unternehmensstrategie zu Beginn eines Evaluationsvorhabens kurz analysiert oder zumindest berücksichtigt werden. Ziel ist es, eine doppelte Konformität zu erreichen, d.h. eine Konformität zwischen Organisation und Informatiksystemen, wie auch eine Konformität zwischen Strategie und operativen Prozessen (sie-



# MIT METHODE



he «Strategiekonformität bei IT-Investitionen» Seite 46).

## Bitte keine Romane

Aufgabe der eigentlichen Systemevaluation ist die Auswahl einer geeigneten, kosteneffizienten und entwicklungs-fähigen Software sowie des richtigen Implementationspartners. Dabei gilt es, die Anforderungen und Bedingungen des jeweiligen Anwenderbetriebes mit den Möglichkeiten moderner ERP-Softwarepakete zu vergleichen. Das Ergebnis einer Evaluation beschränkt sich nicht nur auf diese Punkte, sondern schliesst die entsprechenden Vertragsverhandlungen sowie die Implementations- und Kostenplanung mit ein.

Basis für das Pflichtenheft stellt die Situationsanalyse dar, in der organisatorische und betriebswirtschaftliche Anforderungen im Vordergrund stehen. Für den Abgleich von Anforderungen und Angebot dient ein Pflichtenheft, in dem die organisatorischen und be-

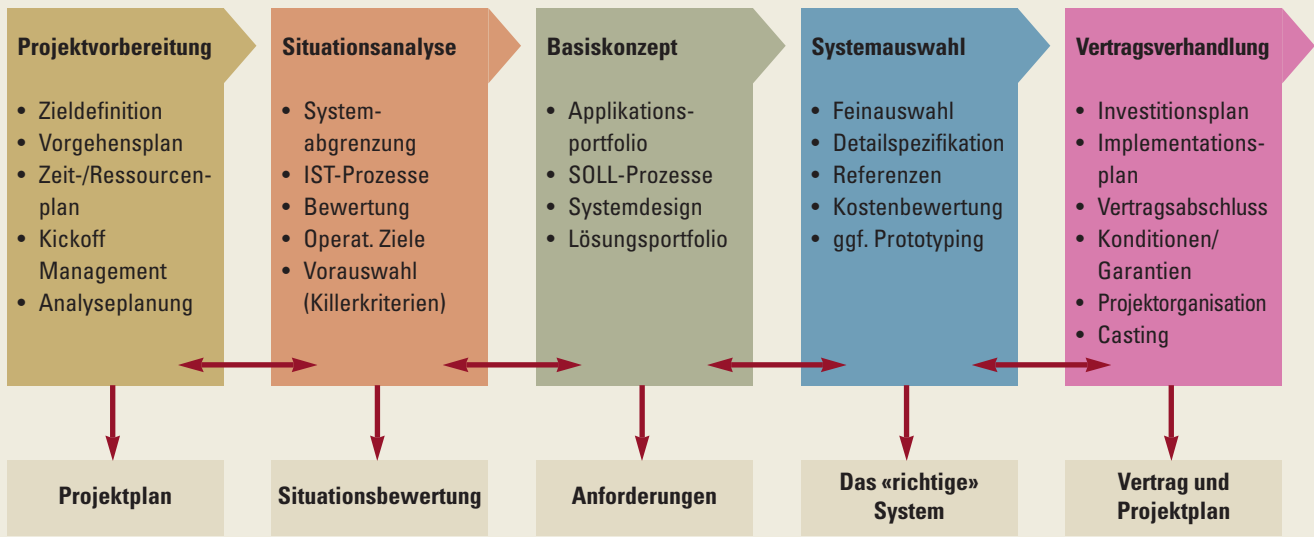
triebswirtschaftlichen Anforderungen im Vordergrund stehen. Viele Anwender machen den Fehler, zu einem sehr frühen Zeitpunkt ein sehr umfassendes Pflichtenheft zu erstellen. Die Anzahl der Anforderungen übersteigt da schnell mal die Hundert, die Folge sind unübersichtliche Romane, die weder Anbieter noch Ersteller auf Anhieb verstehen. Um dieses «Roman-Syndrom»

## Der Autor

Eric Scherer ist Geschäftsleiter des Zürcher Beratungsunternehmens intelligent systems solutions (i2s). i2s hat eine eigene Methodik für die Software-Evaluation entwickelt («i2s Accelerators for ERP evaluation©»). Zur Anbieterrecherche wird der it-matchmaker, ein Marktspiegel im Bereich Business Software, genutzt.



## Phasen eines Evaluationsprojektes



Quelle und Copyright: i2s GmbH, Zürich 2003

zu vermeiden, hat sich eine gestuftes Vorgehen in drei Schritten als sinnvoll erwiesen. Man startet die Suche dabei mit einem sehr kurzen Pflichtenheft – idealerweise nicht mehr als drei Seiten – und erreicht das Ziel mit einer umfassenden Systemspezifikation, die dann sowohl Eigenheiten als auch Potentiale der letztendlich gewählten Software berücksichtigen:

- 1. Vorauswahl: Grobanforderungen bzw. Killerkriterien (ca. 15 Systeme im Mix aus Marktleadern, Newcomern und Branchenführern)**
  - Sichtung des geeigneten Angebots
  - Elimination anhand von ca. 10 Killerkriterien
- 2. Feinauswahl: Funktionale Anforderungen (Shortlist ca. 6 bis 8 Systeme)**
  - Vorstellung der Anbieter (jeweils ca. 1/2 Tag)
  - Überprüfung der Referenzen
  - Überprüfung der funktionalen Anforderungen
- 3. Endauswahl: Prozessorientierte Anforderungen (Favoriten ca. 2 Systeme)**
  - Aufstellung eines Prozessdrehbuchs (kritische Prozesse)

- Durchführung von Workshops mit Anbietern (jeweils 2 bis 3 Tage)
- Branchenreferenzen und Referenzbesuche

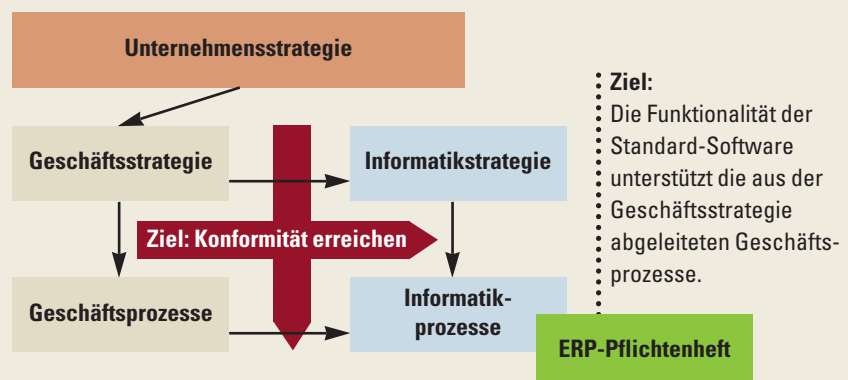
Ein gestuftes Vorgehen erlaubt es, nicht geeignete Systeme möglichst schnell von der weiteren Untersuchung auszuschliessen. Ziel ist es, sich möglichst schnell und intensiv mit letztendlich in Frage kommenden Systemen zu beschäftigen. Der Schwerpunkt der Auswahl wird dadurch auf die prozessorientierte Analyse verlagert und ermöglicht

es, dass ein grösserer Zeitanteil dem System gewidmet wird, das mit grosser Wahrscheinlichkeit ausgewählt wird.

### Kein Schönheitswettbewerb

ERP-Systeme kann man nicht einfach nach Punkten bewerten. Deshalb sind klassische Nutzwert-Analysen und auf Erfüllungsgrade ausgerichtete Pflichtenhefte bei der Systemauswahl fehl am Platz. Neben der langen Liste funktionaler Anforderungen sind auch Kriterien wie «Kompetenz des Systemanbieters», «Vorgehensmethoden», «Bran-

## Strategiekonformität bei IT-Investitionen



Quelle: Strategic Alignment, Prof. Henderson

chenerfahrung» und «Ressourcenverfügbarkeit» von Bedeutung. Systemauswahl ist nicht ein einfacher Schönheitswettbewerb, schliesslich sind die Preisrichter später Kunden und danach Partner. Damit wird auch eine Frage des gegenseitigen Vertrauens zu einer bedeutenden Grösse.

Richtig angepackt, bildet die Systemauswahl die Grundlage für ein erfolg-

reiches Projekt. Andersherum ist ohne echten und bewussten Entscheid schon so manches Projekt in später Phase und nach entsprechend erheblichen Kosten gescheitert. Deshalb ist es sinnvoll, sich intensiv mit der Problematik der Systemauswahl zu beschäftigen. Doch Vorsicht: In der Regel ist es weitaus wichtiger, wie man ein System ausgewählt hat, als welches System man aus-

gewählt 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 und zwar in die richtige Richtung. Und das Fahren-Lernen beginnt bereits bei der Fahrzeug-Auswahl. Die Wahl der Fahrtrichtung hängt definitiv nicht von der Technologie eines Fahrzeuges ab. ■

## Der Esel, das Rübli und die ERP-Evaluation

Eine bekannte Situation: Als Kunde kommt man sich bei der Einführung eines neuen ERP-Systems immer wieder vor, wie ein Esel, der einer Karotte hinterher läuft. Man gibt sich grosse Mühe, voranzukommen, und doch bleibt das Ziel mit jedem Schritt so distanziert wie zuvor. Mit der Zeit gleicht die Einführung eines neuen ERP-System eher einen Verwirrspiel: Eigentlich sollte das neue System ja die «Lösung» sein, mit der Zeit wird es aber immer mehr zu einem «Problem». Schnell steigt der Blutdruck und damit auch das Kopfweh, und man ist kaum mehr zum geradlinigen Denken in der Lage. Gerade dies aber ist wichtig: Wenn sich die ersten Warnzeichen einstellen, muss man einen kühlen Kopf bewahren und Emotionen zur Seite stellen.

Im Folgenden sollen die klassischen Warnzeichen von ERP-Projekten kurz aufgezeigt werden. In allen Fällen ist die Lösung klar: Ziehen Sie die Reissleine und legen Sie einen Boxenstopp ein. Auch wenn der Terminplan vordergründig noch stärker in Mitleidenschaft gezogen wird, ist eine objektive und neutrale Analyse immer die beste Basis für eine notwendige und richtige Korrektur.

### **Kosten nicht im Griff: Immer mehr Change Requests**

Jedem ERP-Projekt geht eine Verkaufsphase voran. Hier möchte der Kunde möglichst viel Geld sparen, der Anbieter möchte vor allem das Projekt gewinnen. In der Folge sind die Budgets meist eher knapp, der «Scope» eher beschränkt. Bei der eigentlichen Einführung dann kommt beim Kunden der Hunger. Dieses und jenes sollte noch realisiert werden. Die Folge sind Change Requests – anfangs noch für einige wenige Tausend Franken später kommt dann doch eine ganz anständige Summe zusammen. Nehmen solche Nachzüglerkosten nach dem Salami-Prinzip überhand, ist es sinnvoll, die Reissleine zu ziehen.

### **Kein Überblick mehr: Der Projektplan spielt keine Rolle mehr**

In aller Regel beginnen Projekte sehr formell. Man erarbeitet einen Projektplan, eine Projektorganisation und eine entsprechende Organisation zur Fortschrittskontrolle. Mit der Zeit tendiert jede formale Projektorganisation jedoch dazu, verwaschen zu werden. Dies ist in einem gewissen Mass tolerierbar und erhöht mitunter sogar die Effizienz eines Projektes. In dem Augenblick aber, wo die Disziplin so tief sinkt, dass Termine notorisch nicht mehr eingehalten werden, ist es Zeit, einen Boxenstopp einzulegen.

### **Falsche Einstellung: ERP-Einführung als Wettlauf zwischen Teilprojektteams**

Probleme gehören zu einem ERP-Projekt, schliesslich sollen mit dem Projekt ja Probleme gelöst werden. Da ERP-Projekte aber häufig neben den dunklen «Labors» der Programmierung auch auf einer politischen Bühne stattfinden, üben sich Involvierte schnell in unkritischen Erfolgsmeldungen. Es kommt zu einem Wettkampf – oder auch Verteilungskampf – zwischen Teams mit einer klassischen Sieger- und Verlierer-Mentalität. Ein Projekt ohne Probleme gibt es jedoch nicht und ein Teilprojektteam, das meint, keine Probleme zu haben, hat definitiv mindestens ein Problem.

### **Motivation im Projektteam: Die ersten Ehepartner wollen sich scheiden lassen**

ERP-Einführungen fordern und überfordern. Für die eigenen Mitarbeiter ist Projektarbeit etwas anderes als das Tagesgeschäft und nicht jeder ist in gleicher Art für die Projektarbeit geschaffen. Nehmen die Überstunden unerträglich zu und die ersten Ausfallerscheinungen überhand, etwa durch viele Krankheitsausfälle, extreme Stimmungsschwankungen oder chronische private Probleme, ist Führungskompetenz gefragt.