

Multitalent oder rationaler Evolutionsprozess?

Die Suche nach der richtigen ERP-Software gestaltet sich noch immer als schwieriges Unterfangen. Fehlritte bei der IT-System-Auswahl können gerade für KMUs das Ende des ganzen Unternehmens bedeuten. Auf die richtigen Kriterien kommt es an. *Eric Scherer*

So mancher Projektleiter einer ERP-Evaluation kann ein Lied davon singen: Alle wollen nur das Beste. Da wünscht sich der Produktionsleiter eine grafische Plantafel, der Controller ein MIS mit mehrdimensionalen «Drill-downs» und für den Informatikleiter muss es unbedingt Java sein – auch wenn es hierzu noch keine Referenzen gibt. Die Unternehmensleitung schliesslich sitzt ängstlich da und fantasiert über «Investitionssicherheit» und bevorzugt daher eine überdimensionierte, aber etablierte Lösung.

Die erfolgreiche Suche nach einer geeigneten Business Software stellt Entscheidungsträger vor zahlreiche Herausforderungen. Grundsätzlich ist der Markt übersättigt und daher unübersichtlich – zurzeit sind in der Schweiz laut einer Untersuchung von i2s research allein auf dem ERP-System-Markt mehr als 100 verschiedene Systeme erhältlich, gut 40 davon sind «Swiss made», der Rest kommt überwiegend aus Deutschland, gefolgt von den USA und Skandinavien.

Achterbahnfahrt durch den Begriffsdschungel

Zu den divergierenden Interessen innerhalb des Unternehmens gesellt sich die Modeerscheinung, altbekannte Dinge immer wieder mit neuen Namen zu versehen. In Fachzeitschriften, auf Messen und Tagungen sowie in der Infopost herrscht ein Schlagwortschungel. «ERP-Solutions», «E-CRM», «Converging Technologies», «Multifunctional Architecture». Man denke nur an die kaum vergangene Zeit, als durch das simple Hinzufügen eines «E» aus einem ERP-System ein hippestes E-Business-Tool wurde.

Orientierung geben solche Schlagworte wenig. Viel eher gleicht die Situation einer wilden Lasershow, in der immer wieder neue Blitzlichter den Blick auf immer wieder neue Themen lenken. Die Folgen sind bekannt: Aus einem Evaluationsprojekt, das eigentlich strukturiert verlaufen sollte, wird schnell

eine Achterbahnfahrt, in der immer neue Querschüsse zu Fragen führen, die eigentlich schon längst beantwortet sein sollten. Wie nun kann man dieser Situation enttrinnen? Die Lösung: ein ausgewogener Kriterienkatalog, die gleichen Informationsquellen, eine rationale Bewertung und das alles zu seiner Zeit.

Umsetzungskompetenz und Systemeffizienz ist entscheidend

Untersucht man die üblichen Auswahlkriterien in der Praxis, stellt man schnell fest, dass sich vor allem die funktionalen Anforderungskataloge meist als sehr umfassend darstellen. Ergänzt werden diese durch eine etwas kleinere, aber noch immer umfassende Anzahl von IT-technischen Kriterien. Gemeinsam ist sowohl funktionalen als auch IT-technischen Kriterien, dass diese relativ zuverlässig überprüfbar sind. Daneben findet sich zumeist eine relativ kleine Liste von Anforderungen, die sich auf Kosten, Überlebensfähigkeit und den «allgemeinen Eindruck» beziehen, den ein Systemanbieter hinterlässt. Der für ein Projekt wesentliche Aspekt – die Umsetzungskompetenz des Anbieters – kommt dabei ebenso zu kurz wie die Frage nach der wirklichen Systemeffizienz während der späteren Betriebsphase.

Um zu klären, worauf es wirklich ankommt, und damit festzulegen, welche Kriterien analysiert werden müssen, ist es notwendig, sich konsequent mit der Betriebssituation eines Systems auseinander zu setzen. Im Tagesgeschäft ist nur ein Bruchteil der Systemfunktionen von Bedeutung. Diese werden jedoch in aller Regel hunderte Male pro Tag durchgeführt und bestimmen so die Kosten und die Effizienz des Betriebes massgeblich. Unter diesem Blickwinkel gewinnen auch sonst eher vernachlässigte Kriterien, wie etwa «Schulungsaufwand» oder – nur schwierig zu beurteilen –

Dr. Eric Scherer

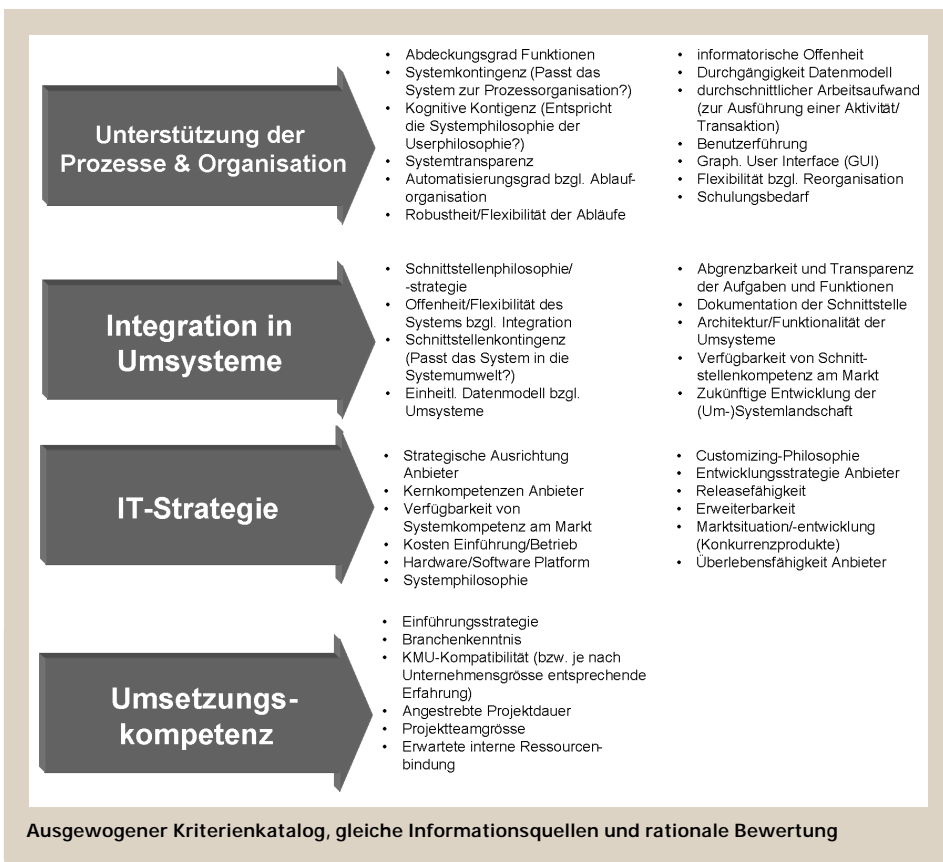
ist Geschäftsführer der intelligent systems solutions (i2s) GmbH, Zürich. i2s ist der führende Analyst des Schweizer ERP-Marktes und begleitet Unternehmen als unabhängiger Berater bei der Systemauswahl. scherer@i2s-consulting.com
www.i2s-consulting.com

die Robustheit oder die Fehleranfälligkeit von Prozessen (nicht von Systemen!), an Bedeutung.

«Hörensagen» ist keine verlässliche Informationsquelle

Ein zentrales Problem stellen die vielen Informationsquellen dar, mit denen man bei der ERP-System-Auswahl konfrontiert ist. Aus Sicht des Autors stehen in der Praxis drei Quellen im Vordergrund: erstens das Internet, das heute eine kaum überschaubare und gerade im Bereich ERP-Systeme eher unzuverlässige Informationsbasis darstellt, zweitens das «Hörensagen», das aller Rationalität modernen Managements zum Trotz gerade bei der Systemauswahl noch immer dominiert – «Ich habe gehört, diese oder jene Firma hat Probleme mit dieser oder jener Software»: Mehr Willkür ist fast nicht möglich! An dritter Stelle steht die – im Rahmen dieser Aufzählung zuverlässigste – Informationsquelle: der Anbieter selbst. Leider dominieren hier noch immer Verkaufspersönlichkeiten, was die Bewertung der gewonnenen Information nicht gerade erleichtert.

Eine zentrale Herausforderung für eine



Kosten sind vor allem auf längere Frist zu betrachten

Die traditionelle Form der Bewertung ist eine Nutzwertanalyse. Diese suggeriert von vornherein ein strukturiertes Vorgehen und

Standard fehlende Funktionen müssen in Form von Programmierarbeiten angeboten werden. Die Folge: Auch über diesen Weg ist ein Erfüllungsgrad von 100 Prozent möglich, einzig die Kosten erhöhen sich.

Mit dem IT-Matchmaker ist ein individueller Benchmark möglich

Funktionale Kriterien lassen sich eigentlich einfach abprüfen, da diese objektiv beurteilt werden können. Um hier eine Unterstützung zu bieten, wurde von der RWTH Aachen schon vor bald 20 Jahren mit dem Aufbau einer umfassenden Datenbank begonnen, in der ERP-Systeme detailliert anhand von Kriterien erfasst werden. Seit dem Jahr 2000 wird die «Aachener Datenbank» unter dem Label «it-Matchmaker.com» auf dem Internet angeboten. Neben ERP-Systemen sind hier auch CRM-, SCM-, E-Shop-, Instandhaltungsmanagement- und Warenwirtschaftssysteme erfasst.
www.it-matchmaker.com

Mit dieser Betrachtungsweise sollte es auch möglich sein, eine umfassende Kostenevaluation vorzunehmen. Wichtig bei der Kostenbeurteilung ist jedoch, sowohl Projekt- wie auch Betriebskosten und vor allem auch die intern entstehenden Kosten zu berücksichtigen, etwa die Anzahl und Belastung der Projektteammitglieder und später für Betrieb und Support anfallende Auslagen.

nachhaltige Evaluation ist es daher, für jedes Kriterium die richtige Informationsquelle zu bestimmen. Funktionale Kriterien lassen sich heute mittels Marktstudien relativ gut abprüfen. Die Umsetzungskompetenz hat weniger mit Sympathie und Auftreten im Verkaufsgespräch zu tun, sondern lässt sich vor allem durch Referenzen und Referenzbesuche überprüfen. Wichtig ist, dass man für die Beurteilung der verschiedenen Kriterien bei jedem System den jeweils gleichen Typ von Informationsquelle hinzuzieht.

ist daher in hohem Masse managementkompatibel. Einziges Problem: Man versucht alle Kriterien zu vergleichen und landet dabei schnell in einer Sackgasse, der man nur durch subjektive Manipulation entrinnt. In der Praxis hat sich daher ein simples Vorgehen als sinnvoll erwiesen: Entscheidend allein sind die Kosten! In der Umsetzung bedeutet diese ganz einfach, dass alle Systeme, die für eine Endauswahl in Frage kommen, alle funktionalen Kriterien sowie andere «scharfe» Kriterien, wie etwa IT-Aspekte, zu 100 Prozent erfüllen müssen. Allfällig im

Als Betrachtungszeitraum sollte man rund acht bis zehn Jahre wählen. Für die Endauswahl ergänzt man die Kostenbetrachtung durch eine Risikobetrachtung, bei der man einzig die Frage klärt, inwieweit die Planung, das heisst die Umsetzung des Projektes im Rahmen des Kosten- und Zeitplans, mit dem gewünschten Erfolg auch eintritt. Hier kommen nochmals Kriterien im Bereich der Umsetzungskompetenz, der Branchen- und Projekterfahrung zum Zuge. Für KMUs ist es gerade hier wichtig, KMU-erfahrene Partner zu gewinnen.