

Erfolgreiche ERP-Einführung

# Anwender oft das «Nadelöhr»

Qualifizierung und damit die Verfügbarkeit von qualifizierten Anwendern wird zu einem Erfolgsfaktor für die Einführung und den Betrieb jedes ERP- oder Business-Software-Systems.



Kauf einer neuen IT-Technologie: Damit allein ist die Strategie noch nicht umgesetzt.

VON ERIC SCHERER

Moderne Organisationsformen sind heute fest mit dem Einsatz moderner Business Software und ERP-Systeme verknüpft. Möchte ein Unternehmen sich reorganisieren oder eine neue Strategie umsetzen, so wird in der Regel auch eine neue Software eingeführt oder die Funktionalität der bestehenden grundlegend verändert.

Wie eng die Verknüpfung von Unternehmensstrategie, neuer Organisationsform und moderner IT-Technologie ist, hat gerade die e-Business-Welle gezeigt. Hier diente IT als Enabler («Befähiger») für neue Organisationsformen und neue Unternehmensstrategien.

Die durch IT verursachten Innovationschübe sind dabei grösser, als viele Führungsleute bis heute wahrhaben wollen. Um sich hier einmal das Ausmass der Veränderungen vor die Augen zu halten, ist es durchaus sinnvoll, ein wenig Historiker zu spielen und einfach einmal zu versuchen, an die Zeiten ohne Handy und e-Mail zurückzudenken! Können Sie sich noch daran erinnern? Grauvoll allein der Gedanke, auf diese Enabler verzichten zu müssen.

Der Einfluss von moderner IT geht aber weit über diese sichtbaren Innovationschübe hinaus.

## Kompetenz: Häufig mangelhaft

Die praktischen Grenzen solcher Innovationsschübe bzw. Business-Revolutionen werden einem jedoch schnell bewusst, wenn man mal wieder den Versuch unternimmt, über ein Call Center eine etwas komplexere Anfrage zu platzieren: sei es beim Kauf eines Flugtickets, bei einer Frage zu Ihrer Handy-Rechnung oder beim Versuch, ein Handhabungsproblem an Ihrem neuen Kopierer zu klären. Sie landen in einer wirren Welt aus telefonischen Ansagen und überforderten Kundendienstmitarbeitern. Gerade im Bereich von Call Centern zeigt sich eindrücklich die Überforderung eines rein auf technologische Innovation ausgerichteten Denkens – hier sitzen völlig überforderte Mitarbeiter an bunten Bildschirmen und können kaum mehr wertschöpfend tätig sein.

Die grosse Diskrepanz zwischen Möglichkeiten moderner IT-Systeme und der Kompetenz der sie bedienenden Anwender ist aber auch in vielen anderen Unternehmensbereichen augenscheinlich: Da werden im Warenausgang verzweifelt so lange Code-Kombinationen eingegeben, bis endlich ein Lieferschein aus dem Drucker kommt – ob die so später erzeugte Faktura alle richtigen Daten enthält, ist da häufig mehr als fraglich. Oder es werden in einer auf 3D umgestellten CAD-Konstruktionsabteilung noch immer 2-D-Zeichnungen angefertigt, so dass aus der eigentlichen 3-D-Konstruktion nur noch eine 3-D-Visualisierung wird.

Die Beispiele liessen sich beliebig weiterführen. Das Fazit ist einfach:

- Die Qualifizierung der Endanwender ist einer der zentralen Engpässe bei der effizienten und effektiven Nutzung moderner Business Software und damit bei der Umsetzung neuer Organisationsformen.

## «Digital Divide»

Das Problem der Qualifizierung für moderne IT-Systeme beginnt heute bereits auf der gesellschaftlichen Ebene. Noch immer sind die PC-Kenntnisse bei vielen Mitarbeitern gering und unzureichend. Operative Bereiche – etwa in der Produktion, im Lager oder der Spedition –, die traditionell nur in einem sehr geringen Mass mit PC-Arbeitsplätzen ausgestattet sind und lange Zeit vor allem mit Formularen und Listen gearbeitet haben, sehen sich mit einem zunehmenden Einsatz von PCs konfrontiert.

Gerade moderne Organisationskonzepte wie Supply Chain Management sind von einer vollständigen Integration der operativen Ebene in den Informationsfluss und damit die IT-Landschaft eines Unternehmens und darüber hinaus abhängig. Hier wird der Graben zwischen qualifizierbaren und nichtqualifizierbaren Anwendern – im Englischen spricht man vom «Digital Divide» – sichtbar.

## Grundlage: Mitdenken

Betrachtet man die Problematik näher, stellt man schnell fest, dass man bei der Proble-



## Bridging the digital divide

**Zum Thema Förderung von «PC-Kenntnissen» und «Zugang zum Internet» gibt es weltweit eine Vielzahl von Massnahmen und Initiativen von Regierungen und Nicht-Regierungsorganisationen. Auch wenn die Arbeiten vor allem auf volkswirtschaftlicher Ebene angesiedelt sind, ist das Thema nicht minder interessant und wichtig.**

**Interessante Gedanken finden sich unter anderem auf den folgenden Websites:**

[www.digitaldividenetwork.org](http://www.digitaldividenetwork.org)  
[www.powerup.org](http://www.powerup.org)  
[www.ed.gov/Technology/tool\\_kit.html](http://www.ed.gov/Technology/tool_kit.html)  
[www.jointventure.org/digitaldiv/](http://www.jointventure.org/digitaldiv/)

matik der Qualifizierung nicht einfach bei den PC-Kenntnissen der einzelnen Mitarbeiter stehenbleiben kann.

■ Um moderne Business Software bedienen zu können, muss jeder Anwender «mitdenken» können. Dazu ist es unabdingbar, dass sich die Qualifizierung nicht nur auf das Trainieren von Handhabungswissen beschränkt, sondern auch den Strategie- und Prozesskontext aufzeigt.

So sind bei unserem Call-Center-Beispiel ein klares Verständnis, was Kundenorientierung im Tagesgeschäft für die eigene Arbeit bedeutet, eine gute Kenntnis der wichtigsten Geschäftsprozesse und ein umfassendes Kommunikationstraining mindestens

genauso wichtig wie das Wissen um die Bedienung der neuen CRM-Software. Mit einem Wort: Qualifizierung muss ganzheitlich sein.

### Doppelt wirtschaftlich

Dass Qualifizierung wirtschaftlich ist und nachhaltig zum Projekterfolg beitragen kann, haben mittlerweile eine ganze Reihe von Unternehmen festgestellt. Dabei muss man festhalten, dass sich die Kosten für die Qualifizierung von Mitarbeitern im Durchschnitt unter 10 Prozent der gesamten Projektkosten bewegen.

Damit ist Qualifizierung quasi eine «Low Cost»-Initiative, die ganz wesentlich zur Investitionssicherung im Rahmen eines

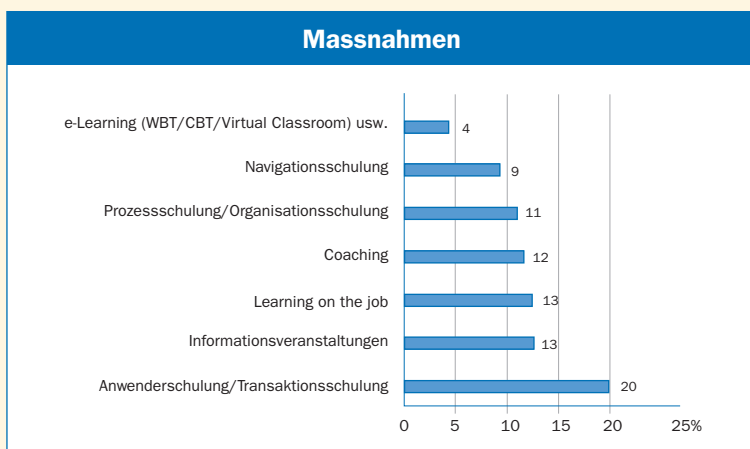
Gesamtprojekts beiträgt, wie eine Studie des Unternehmens i2s research, Zürich, zeigt.

■ Qualifizierung in sich ist daher immer von einer hohen Wirtschaftlichkeit. Dieser Umstand wird schnell klar, wenn man sich einmal die Mühe macht und die Fehlerkosten der ersten sechs Monate nach einem Produktivstart zusammenstellt und sich überlegt, wie diese durch Qualifizierung beeinflussbar gewesen wären. Häufig kommt heraus, dass gerade simple Bedienungsfehler schnell erhebliche Fehlerkosten verursachen. Die Effizienzsteigerungspotentiale von Qualifizierung tragen noch zusätzlich zur Wirtschaftlichkeit bei.

### Optimierung dringend

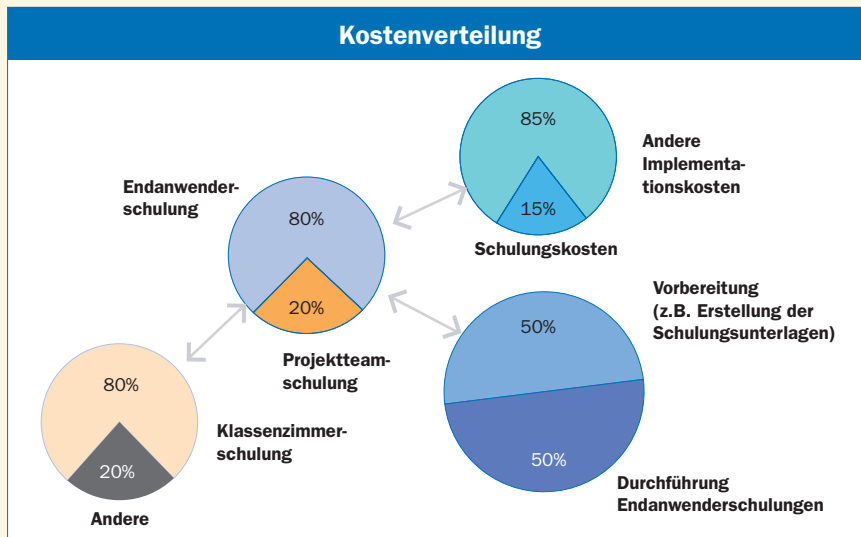
Untersucht man die Qualifizierungspraxis in Unternehmen näher, so muss man jedoch schnell feststellen, dass hier in der Regel nach dem «Giesskannen-Prinzip» vorgegangen wird. Das heisst, dass man bestimmte Qualifizierungsmassnahmen plant und durchführt, ohne den eigentlichen Bedarf abzuklären.

Häufig wird die Qualifizierung zeitlich auf einen kurzen Zeitraum vor dem Produktivstart beschränkt. In der Folge wird oft am effektiven Bedarf vorbeigeschult und werden einfachste pädagogische Grundregeln, etwa die Existenz einer Lernkurve, missachtet. Ganz wie beim unerfahrenen Ehemann, der für ein paar Tage die Blumen giessen muss, kommt es entweder

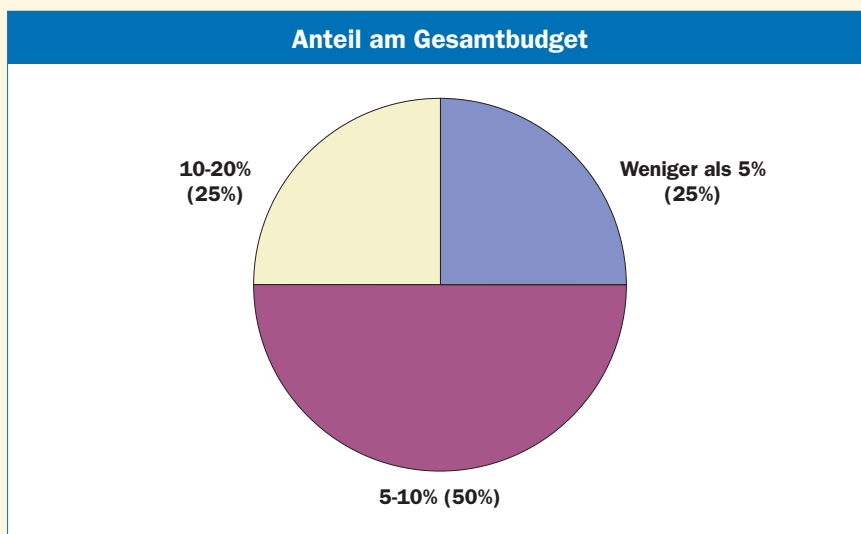


**Ergebnis einer Umfrage: getroffene Qualifizierungsmassnahmen für Endanwender (N=20, Mehrfachantworten möglich).**

© i2s research, Zürich, 2002



**Am Beispiel eines SAP-Projekts: Kostenverteilung bei der Business-Software-Qualifizierung.**



**Ergebnis einer Umfrage: effektiver Anteil der Kosten der Qualifizierungsmaßnahmen am Gesamtbudget des Projekts (N=16).**

ständig delegiert werden, auch wenn viele Systemanbieter und Beratungshäuser dies suggerieren.

Das Umdenken muss aber auch – gerade zu Zeiten, da man wieder zur «Orbit» pilgert – ganz oben anfangen: Der Kauf einer neuen IT-Technologie allein ist nicht automatisch mit einer umgesetzten Strategie gleichzusetzen.

Der Erfolg bedingt hier harte Arbeit im eigenen Unternehmen. Eine ganzheitlichen Massstäben und den effektiven Bedürfnissen ausgerichtete Qualifizierungsinitiative ist hier stets ein wichtiger Beitrag.

Zum Thema «Qualifizierung bei der ERP-Systemeinführung» mit Schwerpunkt auf das SAP hat die i2s research eine umfassende Umfrage im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Die Ergebnisse der Umfrage können Sie unter [www.changebox.info](http://www.changebox.info) herunterladen.

#### Fachtagung zum Thema:

Sucht man im Internet nach Informationen zum Thema, findet man zwar eine Menge von Kursangeboten, wirkliche Hilfe und Methoden sind aber kaum zu finden. Hier soll die Fachtagung der Fachhochschule Solothurn am 25. September 2002 in Olten erste Abhilfe bieten. Unter dem Titel «Change Management meets Business Software» werden die Themenschwerpunkte «Change Management» und «Qualifizierung» näher beleuchtet. Neben anerkannten Rednern aus der Schweiz, Deutschland und den USA werden Fallstudien von namhaften Unternehmen ausführlich dargestellt.

[www.fhso.ch/wb/human/frame\\_changemanagement\\_businesssoftware.htm](http://www.fhso.ch/wb/human/frame_changemanagement_businesssoftware.htm)

**Autor:** Dr. Eric Scherer ist Geschäftsführer der intelligent systems solutions (i2s) GmbH mit Sitz in Zürich. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen IT-Strategiebildung, IT-Systemauswahl, IT-Projektmanagement und Change Management.  
Tel. 01 360 51 30, Fax 01 360 51 32  
[scherer@i2s-consulting.com](mailto:scherer@i2s-consulting.com)

Die i2s versucht unter dem Motto «Enabling IT driven innovation» organisatorische Innovationsprozesse im Zusammenhang mit der Einführung moderner IT-Systeme zu realisieren. Dazu stützt sie sich auf ein interdisziplinäres Beraterteam aus Betriebswirten, Wirtschaftsingenieuren, Psychologen und Soziologen ab. Themen sind IT-Strategiebildung und Systemauswahl, Projektmanagement bei der Einführung neuer IT-Systeme und -Technologien sowie Cultural Change Management und Qualifizierungskonzepte.

#### ONLINE

[scherer@i2s-consulting.com](mailto:scherer@i2s-consulting.com)  
[www.i2s-consulting.com](http://www.i2s-consulting.com)  
[www.fhso.ch/wb/human/frame\\_changemanagement\\_businesssoftware.htm](http://www.fhso.ch/wb/human/frame_changemanagement_businesssoftware.htm)  
[www.digitaldividenetwork.org](http://www.digitaldividenetwork.org)  
[www.powerup.org](http://www.powerup.org)  
[www.ed.gov/Technology/tool\\_kit.html](http://www.ed.gov/Technology/tool_kit.html)  
[www.jointventure.org/digitaldiv/](http://www.jointventure.org/digitaldiv/)

zu Überschwemmungen oder Trockenzeiten – das richtige Mass wird kaum getroffen.

Hier ergibt sich die Chance einer doppelten Wirtschaftlichkeit von Qualifizierung:

- Durch eine eindeutige Klärung des Bedarfs und den zielorientierten Einsatz verschiedener Qualifizierungshilfsmittel und -methoden lässt sich sowohl die Effizienz und Effektivität als auch die Wirtschaftlichkeit einer Qualifizierungsinitiative in sich deutlich steigern.

#### Engpässe überwinden

Business-Software-Systeme sind gewissermassen basisdemokratische Systeme. Das

Gesamtsystem kann nur so gut sein wie die Mitarbeiter, die es bedienen. Trotz dieser Erkenntnis fehlt bis heute eine Professionalisierung in diesem Bereich. In aller Regel machen die mit der Aufgabe der Qualifizierung betrauten Projektmitarbeiter diesen Job das erste und gleichzeitig letzte Mal.

Bereits mit geringen Investitionen und einer rechtzeitigen Planung von Qualifizierungsinitiativen lassen sich diese Probleme überwinden. Wichtig ist dabei:

- Qualifizierung ist die ureigenste Aufgabe des Unternehmens und der eigenen Projektleitung. Qualifizierung kann nicht voll-

© i2s research, Zürich, 2002