

Die Auswahl einer Software ist mehr als nur ein Autokauf

Betriebswirtschaftliche Standardsoftware ist ein omnipräsentes Thema. Sie scheint so etwas wie der Deus ex Machina für die Organisationsgestaltung geworden zu sein, der dem Management hilft, die lästigen Probleme aus dem Tagesgeschäft in den Griff zu bekommen und der Organisation zu Effizienz zu verhelfen.

VON ERIC SCHERER

Für die Mitarbeitenden sind die Namen der wichtigsten Anbieter von so genannter betriebswirtschaftlicher Standardsoftware oder ERP zum Synonym für Überstunden, Überforderung und schlaflose Nächte geworden. Über ERP, oder englisch Business Software – so heisst betriebswirtschaftliche Standardsoftware seit einigen Jahren einheitlich – lässt sich also vortrefflich streiten.

Die Auswahl und Einführung eines neuen ERP-Systems gleicht in der Tat einer Operation am offenen Herzen. Mit dem immer stärker werdenden Mass an Integration durchdringt ein ERP-System zusammen mit seinen Umssystemen heute nahezu alle Unternehmensbereiche und bestimmt so auch den täglichen Unternehmenserfolg. Wie stark diese Abhängigkeit ist, zeigt sich erst, wenn das System einmal nicht läuft. Dann stehen – im wahrsten Sinne des Wortes – alle Räder still.

Die erfolgreiche Einführung beginnt bereits bei der Auswahl

Die erfolgreiche ERP-Einführung beginnt mit der Auswahl. Während dieser Phase hat sich ein Unternehmen noch nicht fest gebunden. Es ist möglich, Konzepte zu ersinnen, zu überdenken und sogar zu verwerfen, ohne dass es zu viel kostet. Interne Diskussionen – nicht zuletzt um Kompromisse zwischen den Anforderungen der verschiedenen Fachabteilungen – können problemlos geführt werden, ohne dass der Taxameter des externen Implementationspartners tickt.

Fehler, die während der Auswahl gemacht werden – und dazu gibt es mehr als genügend Möglichkeiten – lassen sich während der Einführungsphase allerdings in der Regel nur noch mit grossem Aufwand, und auch entsprechend hohen Kosten, bereinigen. Häufig ist eine wirklich saubere Bereinigung gar nicht mehr möglich. Fehlritte bei der IT-Systemauswahl können gerade für KMU sogar das Ende des Unternehmens bedeuten. Beispiele dafür finden sich immer wieder in der Presse.

Pflichtenhefte dürfen keine Wunschzettel sein

Die Suche nach der richtigen ERP-Software für das eigene Unternehmen ist nach wie vor ein schwieriges Unterfangen. Problematisch ist dabei nicht nur der unübersichtliche Markt. Ein noch grösseres Problem ist vielmehr, dass viele Unternehmen dazu neigen, ERP-Systeme nicht primär nach wirtschaftlichen Kriterien auszusuchen, sondern dass es dabei darum geht, die Machtbedürfnisse des eigenen Managements zu befriedigen. Deshalb gleichen die Pflichtenhefte in vielen Fällen wahren Wunschzetteln. Es geht nicht mehr darum, ein sinnvolles Mass im Sinne der 80/20-Regel zu finden. Stattdessen wird so viel Funktionalität angehäuft, dass alle zu ihrem Recht kommen – oder mindestens glauben, das sei der Fall. In diesen Fällen geht es weniger um das bestmögliche ERP-System, sondern um die ominöse Eier legende Wollmilchsau.

Ganz unschuldig sind die Systemanbieter nicht, dass es überhaupt so weit kommen kann: ERP-Systeme

werden ständig mit neuen «Features» angepriesen, als wären sie getunte Sportwagen. Dabei gilt: Die ERP-Auswahl ist kein Autokauf. Oder – um beim Bild zu bleiben – es geht bei ERP nicht um einen Porsche oder Ferrari für den prestigebewussten Mann, sondern um ein Familienfahrzeug mit bequemen Sitzplätzen und viel praktischem Stauraum.

Orientierung im Supermarkt der Möglichkeiten

Formulieren wir die gleiche Aussage doch positiv: Moderne ERP-Systeme bieten heute durchwegs sehr viele Funktionalitäten, oft einen wahren «Supermarkt der Möglichkeiten». Zudem gibt es zurzeit ein sehr breites Angebot an Systemen auf dem deutschsprachigen Markt. Allein in der sind nach einer Untersuchung von i2s mehr als 100 verschiedene ERP-Systeme erhältlich. Gut 40 davon sind Swiss made, der Rest kommt überwiegend aus Deutschland, den USA oder Skandinavien.

Das Marktangebot ist also besser dennje: Ein Anwenderunternehmen erhält als Käufer heute für weniger Geld mehr Leistung und Funktionalität als je zuvor. Diese Tatsache sollte zum bewussten Einkaufen animieren – «Geiz ist geil» jedoch zahlt sich gerade im ERP-Umfeld nicht aus.

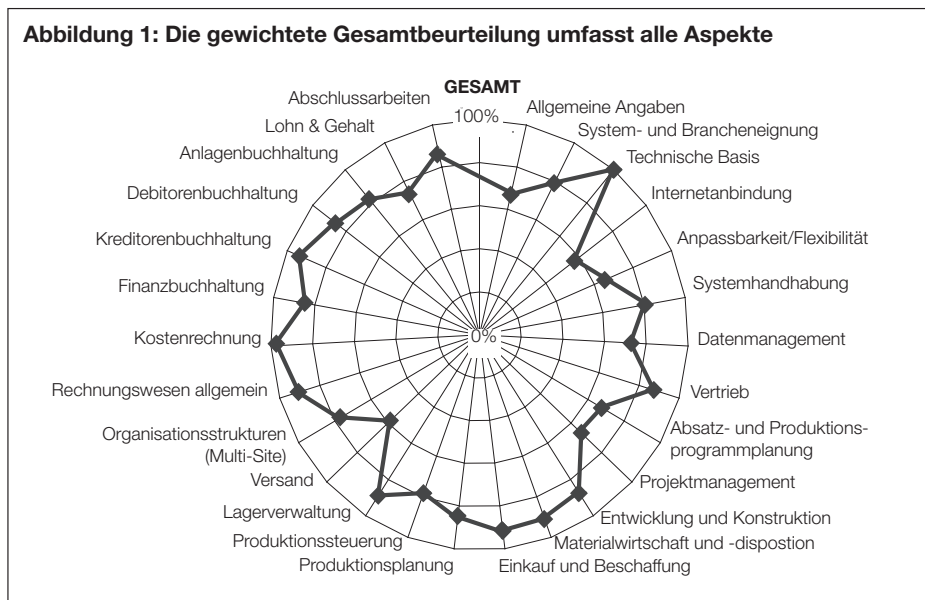
Was sind nun aber die entscheidenden Fragen, mit denen Entscheidungsträger konfrontiert sind, wenn sie bei

ihrer Suche nach einer geeigneten Business Software erfolgreich sein wollen?

- Eine ausreichende Marktübersicht ist unabdingbare Voraussetzung.
 - Die eigenen Anforderungen müssen unmissverständlich definiert sein.
 - Verschiedene vergleichbare Angebote sollten vorliegen.
- Die Grundlage für diese Ausgangsposition ist ein zielorientiertes Vorgehen, das jedoch durch zahlreiche Einflüsse erschwert wird. In Fachzeitschriften, auf Messen und Tagungen herrscht ein eigentlicher Schlagwortschubel, denn die Marketingabteilungen der Anbieter erfinden immer wieder neue Begriffe, um das Altbewährte neu zu verkaufen. So ist es noch gar nicht so lange her, als durch das Hinzufügen eines E aus einem ERP-System ein hippestes E-Business-Tool wurde... Solche Schlagworte geben ebenso wenig Orientierung wie das Durcheinander von Produkt- oder Unternehmensnamen.

Anbieter erleichtern die Informationsbeschaffung nicht

Zusätzlich erschweren einzelne Systemanbieter die Suche nach der richtigen Lösung mit undurchsichtigen Preismodellen, die an schwer überprüfbare Versprechungen gekoppelt sind. So ist da und dort ein Grossteil der Projekt-



kosten bereits durch die Lizenzgebühren abgedeckt, während andere die Lizenzen vergleichsweise günstig einsetzen und dafür einen entsprechend hohen Anteil der Projektkosten auf die Dienstleistungen überwälzen. Dabei wäre gerade die Kostentransparenz für den potenziellen Anwender eine wichtige Informationsgrundlage.

Informationsbeschaffung gehört also zu den wichtigsten Aufgaben: Nur sie verschafft dem Anwenderunternehmen die notwendige Orientierung über die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten des Marktes. Allerdings macht die Menge der kaum übersehbaren Informationen einen Überblick nahezu unmöglich. Wie soll nun ein potenzieller An-

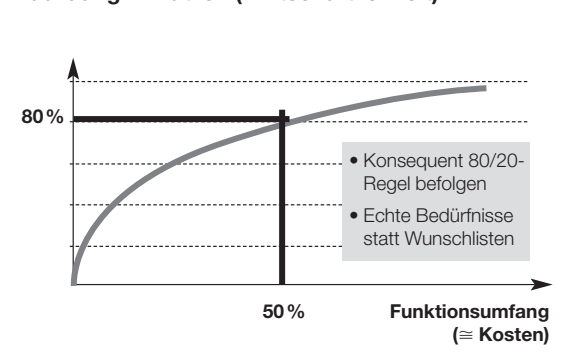
wender angesichts dieser Informationsflut die unterschiedlichsten Aussagen bewerten und die für ihn wirklich wichtigen Daten herausfiltern?

Ein Bild aus verschiedenen Perspektiven

Es geht bei der Systemauswahl – wir haben es bereits aus verschiedenen Blickwinkeln gesehen – nicht nur um die betriebswirtschaftlichen Funktionen. Die Technologie, die Anpassbarkeit des Systems, die Kompetenz des IT-Einführungspartners, besonders aber auch die Kosten in der Betriebsphase spielen mit.

Es ist daher notwendig, das Objekt der Begierde aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und diese zu einem Gesamtbild zusammenzufügen. Ob der künftige Anwender an eine Fachmesse geht, einen Marktspiegel studiert oder eine Systempräsentation im eigenen Hause durchführen lässt – das Problem ist im Kern immer dasselbe: die verschiedenen Wege zur Informationsbeschaffung ganz bewusst den verschiedenen Perspektiven zuzuordnen. Wichtig ist hier eine gewisse Selbstdisziplin: Aus einer bestimmten Perspektive lassen sich sinnvollerweise auch bestimmte Fragen beantworten. So hat es wenig Sinn, bei einem Referenzbesuch nach bestimmten betriebswirtschaftlichen Funktionen zu suchen, die für das eigene Unternehmen wichtig sind, für ein anderes aber bedeutungslos sein können. Welche Frage kann welche Quelle sinnvollerweise beantworten? Dieses Vorgehen bringt mehr als das Gieskannenprinzip.

Abbildung 2: Nutzen (Wirtschaftlichkeit)



ERP-Auswahl – typische Fehler in der Praxis

Unzureichend definierte Anforderungen

- Geschäfts- und IT-Strategie sind nicht konsistent
- Das Anwenderunternehmen weiss nicht, was es will (unklare Aufgabenabgrenzung)
- Das Anwenderunternehmen weiss nicht, was es erwarten kann (unzureichendes Marktverständnis)

Falsche Vorstellungen vom Markt

- Vorurteile gegenüber Anbietern
- Hohe Erwartungen an Anbieter

Unklares Verhalten beim Entscheid

- Fixierung auf bestimmte Themen wie Technologie, Controlling oder Oberfläche
- Unzureichend definierte Entscheidungswege und -kompetenzen
- Unklare, schlecht dokumentierte Entscheidungskriterien
- Veränderte Kriterien durch neue Informationen eines Anbieters

Mangelndes Projektverständnis

- Grundhaltung: Der Anbieter muss alles richten (auch die haus-eigenen Prozesse)
- Einführungsaufwand wird unterschätzt

Auf weiche Fragen sind die Antworten besonders schwierig

Ein weiteres Problem liegt darin, dass sich einige Fragen umfassend und genau beantworten lassen, während es auf andere nur schwammige, unpräzise Antworten gibt. So kann man sich in technischen Details verlieren und etwa die Datenbankarchitektur eines Systems analysieren, aber die Ergonomie und damit letztendlich die Effizienz in der Bedienung lassen sich nur schwer beurteilen. Besonders fatal sind Anforderungskataloge, die technische Details mit 25 präzisen Fragen erfassen, die Frage nach der Ergonomie zusammen mit einer ganzen Anzahl anderer Punkte in einem Kriterium «allgemeiner Eindruck» verpacken. Hier verführen die Verfügbarkeit und vordergründige Genauigkeit der Informationen dazu, dass essentielle Fragen nur ungenau oder gar nicht beantwortet werden.

Wo und wie gibt es denn die Antworten auf die eher «weichen» Fragen? Als wichtige Informationsquelle steht hier die Erfahrung anderer Anwender im Vordergrund.

«XY Soft im Aufwind – gute Quartalszahlen versprechen steigende Kurse.» Eines der grössten Probleme bei der Auswahl einer neuen Business Software ist, dass die Anbieter permanent unter dem Druck einer Öffentlichkeit stehen, die sich um wirklich fachliche Fragen kaum kümmert. Sie müssen durch steigende Verkaufszahlen, Ankündigungen und neue Business Opportunities den Markt bei Laune halten und sich so Kapital und Börsenkurs sichern. Auch bei den Marktauguren – etwa der Gartner Group – bleiben die fachlichen Fragen im Hintergrund. Auch die Fach- und Tagespresse konzentriert sich auf die Beurteilung der Börsensituation eines Anbieters, während Detailfragen – ob ein System beispielsweise eine durchgängige Chargenrückverfolgung oder irgendeine andere ihrer Anforderungen ermöglicht – daneben untergehen.

Gerade hier bietet sich der Einsatz eines externen Beraters an, der die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten marktgängiger Systeme kennt und diese mit den Wünschen und Vorbehalten des Anwenderunternehmens abgleichen kann und so tragbare und vor allem umsetzbare Kompromisse erzielt.

Die richtige Systemauswahl ist die Grundlage für ein erfolgreiches Projekt. Und die späteren Kosten für frühe Fehler können verheerend sein. Doch Vorsicht: In der Regel ist es weitaus wichtiger, wie man ein System ausgewählt hat als die Wahl des Systems an sich. 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 das Fahrenlernen fängt bereits bei der Auswahl des Fahrzeugs an.



Dr. **Eric Scherer** ist Gründer und Geschäftsleiter von i2s consulting (Intelligent Systems Solutions) in Zürich.
scherer@i2s-consulting.com

