

Die Zeit ist reif: Ein neues ERP-Auswahlverfahren

Norbert Gronau

Seit etwa 20 Jahren werden nach scheinbar bewährten Prinzipien ERP-Auswahlverfahren durchgeführt. Zahlreiche Berater haben sich etabliert und schwören auf die jeweils von ihnen favorisierte Art, ein neues ERP-System für ein Unternehmen oder eine öffentliche Einrichtung auszuwählen. Doch die Annahmen, unter denen früher Auswahlverfahren durchgeführt wurden, lassen sich kaum noch halten. Immer mehr Probleme treten mit Versprechungen auf, die von den Anbietern in der Auswahlphase gegeben werden und die dann zu erheblichen Kosten- und Zeitüberschreitungen in der Einführungsphase führen, weil sie sich als nicht stichhaltig erwiesen haben.

Gemeinsam mit der Unternehmensberatung Potsdam Consulting, die im Rahmen ihrer Prozess- und Strategieberatung auch zahlreiche ERP-Auswahlprozesse begleitet hat, hat das Center for Enterprise Research an der Universität Potsdam nun einen neuen ERP-Auswahlprozess entwickelt, der die zahlreichen Fehler der Vergangenheit vermeidet und zudem wesentlich besser als früher an die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen anpassbar ist, die ein ERP-System suchen.

Probleme im Auswahlverfahren

Als falsch hat sich erwiesen, bereits ohne Kenntnis des Zielsystems eine Sollprozessgestaltung anzustoßen. Ebenso falsch ist es, eine komplette Modellierung des derzeitigen – und vermutlich bald abzulösenden – Ist-Zustandes vorzunehmen. In beiden Fällen wird hoher Aufwand verursacht, obwohl Timing und Ergebnisnutzen nicht stimmen.

Um sich ein Bild vom Anbieter und seinem System zu machen, sind Präsentationen in der Auswahlphase unerlässlich. Um nicht in wenig sinnvolle Standardpräsentationen des Anbieters hineinzulaufen, müssen knappe Szenarien aus den wichtigsten Unternehmensbereichen konzipiert werden, die Stammdaten und auswahlentscheidende Funktionen des Systems miteinander verknüpfen. Bei Zeitknappheit im

Bereich der Anforderungsanalyse besteht die Gefahr, die falschen Aspekte zu Szenarien zu verdichten.

Da jedes Unternehmen und jede Organisation anders ist, laufen Auswahlverfahren, die ausschließlich auf internetbasierten Merkmalslisten mit Tausenden von Einträgen basieren, häufig in die falsche Richtung: Hier gewinnt meist das funktionsstärkste System, nicht aber das am besten passende.

Allerdings erkennen die führenden Mitarbeiter der Kunden diese und andere Probleme der Auswahlphase häufig nicht (Bild 1). Die so genannte „ERP-Reife“ der Unternehmen bestimmt sehr stark die Notwendigkeit einzelner Schritte im Auswahlprozess. Die ERP-Reife wird auf der Basis mehrerer Aspekte individuell ermittelt, u. a.:

- Gibt es eine (aktuelle) Prozessdokumentation und entsprechen die tatsächlichen Abläufe zumindest grob dieser Dokumentation?

- Wird schon prozessorientiert gearbeitet (abteilungsübergreifend und auf die Erzielung eines Wertes für einen Kunden hin)?
- Besteht ein Bewusstsein für die Bedeutung des Stammdatenmanagements und existiert sogar ein Prozess, mit dem die Qualität der Stammdaten sichergestellt wird?
- Existieren Support- und Wartungsstrukturen, sowohl auf Anbieterseite als auch unternehmensintern (Key User)?
- Sind Erfahrungen mit ERP-Systemen vorhanden oder wird bisher überwiegend mit Tabellenkalkulationen und Textprogrammen gearbeitet?
- Wie qualifiziert sind die beteiligten Mitarbeiter für ERP-Systeme?
- Gibt es eine IT-Strategie, die ggf. sogar in die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell eingebettet ist?

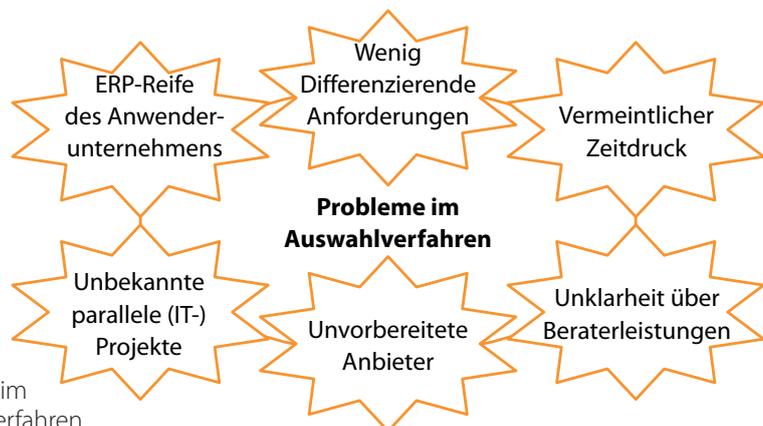


Bild 1: Probleme im Auswahlverfahren.

Jedes „Nein“ auf eine dieser Fragen führt zu einem anderen Zuschnitt des Auswahlprozesses. Auch die Einschätzung der Kunden zu den präsentierten Systemen ist bei mangelnder Erfahrung mit ERP-Systemen weniger stark zu gewichten als bei ERP-erfahrenen Benutzern. So wird beispielsweise bei mangelnder Erfahrung die Usability eines ERP-Systems nicht sachlich beurteilt, sondern ausschließlich danach, wie sehr die präsentierten Oberflächen bekannten Office-Produkten ähneln. Solche Bewertungen sind kaum für das Treffen einer Auswahlentscheidung verwendbar.

Gerade bei Unternehmen, die zum ersten Mal ein ERP-System auswählen, lassen sich kaum A-Anforderungen generieren, die zur Differenzierung von Anbietern geeignet sind. Weil noch keine ausgereiften Datenstrukturen oder Prozessabläufe existieren, kommen tatsächlich viele marktverfügbare ERP-Systeme für das suchende Unternehmen infrage. Es muss also neben den differenzierenden A-Anforderungen im Auswahlprojekt unbedingt weitere Kriterien geben, nach denen Anbieter differenziert werden können. Dies können sein:

- Auszeichnungen unabhängiger Gremien
- Unabhängige Informationen über den Anbieter, etwa in seriösen Fachmedien
- Veröffentlichte Anwenderberichte aus der gleichen Branche („Success Stories“)
- Präsenz der Anbieter in der Fachöffentlichkeit

Gelegentlich kommt es zu Irritationen, weil dem Kunden des Auswahlberaters

nicht genau präsent ist, welche Beraterleistungen er tatsächlich eingekauft hat. Insbesondere bei – an sich wünschenswerten – Festpreisangeboten, neigen Führungskräfte des ERP-suchenden Unternehmens dazu, weitere Leistungen einzufordern, obwohl diese weder der Sicherstellung des Auswahlziels dienen noch derzeit erforderlich sind. Diese Irritationen müssen im Vorfeld durch ein eindeutiges Angebot, ggf. mit bereits vorher erkennbaren Erweiterungs- und Kürzungsoptionen, ausgeräumt werden.

Obwohl die Beschreibungen der zu präsentierenden Szenarien bereits Antworten auf die wichtigste Vertriebsfrage liefern („Was ist dem Kunden besonders wichtig = wo hat er derzeit die meisten Probleme“), bereiten sich einige ERP-Anbieter nur unzureichend auf die Kundenpräsentation vor. Offenbar ist den Anbietern nicht klar, dass ein schlechter Eindruck in einer Kundenpräsentation die Chancen, den Auftrag zu gewinnen, nahezu vollständig ruiniert.

ERP-Auswahlverfahren werden in der Regel nicht aufgrund langfristiger strategischer Planungen durchgeführt, sondern weil der Schmerz aufgrund der unzureichenden Leistungen der gegenwärtig eingesetzten Systeme unerträglich geworden ist. Nachdem sich der Kunde – endlich – entschieden hat, ein neues ERP-System einzuführen, steht „nur noch“ der Auswahlprozess zwischen ihm und der Erreichung seines Zieles. Daher kommt es vor, dass der Kunde das Auswahlverfahren unter erheblichen Zeitdruck setzt. Ein guter Auswahlprozess gerät nicht unter Zeitdruck, zumal der Zeitbedarf in der Auswahlphase wesent-

lich vom Antwortverhalten der Anbieter beeinflusst wird.

Während Auswahlberater den Markt, die Systeme und (hoffentlich) deren Technologie gut kennen und diese Aspekte in die Auswahl einfließen lassen, basiert die Einschätzung des Kunden weitgehend auf seinem Bauchgefühl. Das führt dazu, dass der Kunde seine Auswahlentscheidung nach anderen Kriterien trifft als der Berater. Ein Auswahlverfahren muss erklären, wie der Berater zu seiner Einschätzung gelangt ist.

Anforderungen an ein zeitgemäßes ERP-Auswahlverfahren

Wichtigstes Ziel des Auswahlverfahrens ist es, das „richtige“, zum suchenden Kunden jetzt und in Zukunft passende System auszuwählen (Bild 2). Bestandteil dieses Ziels ist es auch, den „richtigen“, ebenso passenden Anbieter auszusuchen. Gerade bei Systemhäusern, die Branchenlösungen auf der Basis von Sage, Microsoft oder SAP anbieten, ist dies ein wichtiges Teilziel, denn die Branchenkenntnisse der Systemhäuser unterscheiden sich erheblich.

Die Entscheidung über ein neues ERP-System muss auch wirtschaftliche Erwägungen mit berücksichtigen. Auswahlverfahren, die Betriebskosten oder den betriebswirtschaftlichen Nutzen eines neuen Systems nicht einbeziehen, enthalten dem Kunden wertvolle entscheidungsrelevante Informationen vor.

Der Auswahlprozess muss zügig durchgeführt werden, da sich sonst zwischen Festlegung der auswahlrelevanten Anforderungen und Umsetzung dieser in einem neuen ERP-System zu viele Veränderungen bei Produktspektrum, Organisation und Prozessen ergeben könnten, die die Einführungsdauer verlängern und verteuern.

Wirtschaftlich ist ein Auswahlprozess, wenn er sich auf die wesentlichen Anforderungen des Kunden an das neue ERP-System beschränkt und nicht alle möglichen und wünschenswerten Analysen voranstellt. Dazu müssen vor allem die individuellen gegenwärtigen

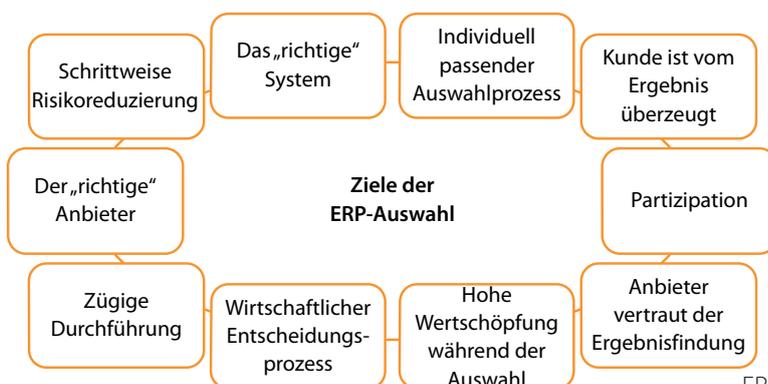


Bild 2: Ziele der ERP-Auswahl.

und zukünftigen Bedarfe des Kunden erkannt werden. Neben der Abfrage aller Führungskräfte und der Verwendung standardisierter Checklisten sind weitere Instrumente einzusetzen.

Das Auswahlverfahren muss zwingend an den jeweiligen ERP-Reifegrad des Kunden angepasst werden. Erfahrene Berater nutzen dazu eine Checkliste, die eine schnelle Einordnung des Kunden in ein Reifegradmodell ermöglicht.

Um Anforderungen aufzunehmen, Bedenken zu erkennen und die Ergebnisse des Entscheidungsprozesses in der Organisation zu verankern, sind Führungskräfte und Key User unbedingt zu beteiligen. Die Beteiligung kann in Mitentscheidung, Mitwirkung oder Information bestehen, je nach gelebter Kultur im Anwenderunternehmen.

Es ist erforderlich, dass der Kunde das Auswahlresultat und sein Zustandekommen nachvollziehen kann. Da es sich bei Auswahlverfahren um multikriterielle Mehrpersonenentscheidungen handelt, die im Falle einer Realisierung erhebliche Bindungswirkung für die Organisation entfalten, muss die Nachvollziehbarkeit gegeben sein.

Vorgehensmodell der ERP-Auswahl

Das auf den vorstehend beschriebenen Überlegungen basierende Auswahlverfahren von Potsdam Consulting und dem Center for Enterprise Research ist in Bild 3 dargestellt.

In einer der eigentlichen ERP-Auswahl vorgelagerten Phase wird das Vorgehensmodell an die Belange des jeweiligen Kunden angepasst. Dazu wird der ERP-Reifegrad des Kunden ermittelt, die Zielsetzung, die mit dem ERP-Projekt verbunden ist (z.B. problembasiert oder wachstumsorientiert). Es wird ermittelt, welches Prozessverständnis und welche Prozessdokumentation beim Kunden vorhanden sind. Schließlich wird die vorhandene IT-Architektur und andere derzeit laufende oder geplante IT-/Prozessprojekte erhoben. Basierend darauf werden diejenigen Schritte vorgeschlagen, die angesichts der ERP-Reife des Kunden angemessen sind.

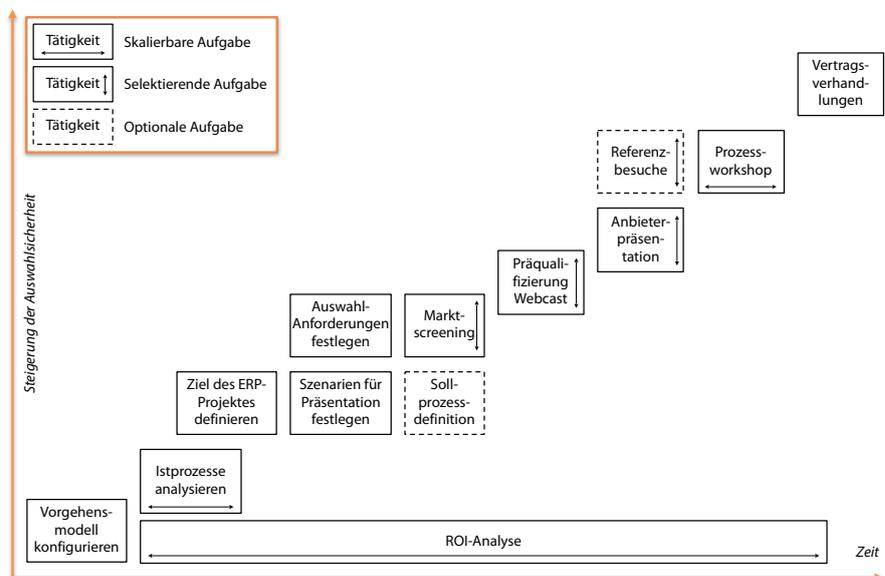


Bild 3: Vollständiges Auswahlverfahren.

Als erster inhaltlicher Schritt erfolgt eine Analyse der wichtigsten wertschöpfenden Geschäftsprozesse beim Kunden. Je nach Unternehmensgröße und ERP-Reife kann dies in einem Workshop erfolgen, dem eine Aufnahme der wesentlichen Abläufe folgt.

Zu jedem Auswahlprozess gehört eine Return on Investment (ROI) -Analyse der betriebswirtschaftlichen Nutzeffekte des neuen ERP-Systems. Diese kann – mit leicht veränderter Zielstellung – zu verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt werden. Ein erster möglicher Zeitpunkt wäre die Erhebung der Ist-Prozesse, um mögliche in der Anbieterpräsentation vorzuführen Szenarien auch nach ihrer wirtschaftlichen Bedeutung gewichten zu können.

Nach der Erhebung der Ist-Prozesse, ggf. ergänzt durch eine ROI-Analyse, kann eine Zieldefinition für das ERP-Projekt vorgeschlagen und abgestimmt werden. Bei Entscheidungen im Verlauf der Auswahlphase kann dann wieder auf diese Grundlage zurückgegriffen werden. Dies verhindert sogenannte „Moving Targets“ (also sich verändernde Ziele im Verlauf des Projekts) mit einhergehender steigender Unzufriedenheit bei allen Beteiligten über den zunehmend schleppenden Projektverlauf.

Einer der wichtigsten Schritte im Auswahlprozess ist die Festlegung der

auswahlrelevanten Anforderungen. Darunter sind diejenigen Anforderungen zu verstehen, die es gestatten, die Eignung der ERP-Systeme differenziert für den vorliegenden Fall zu bewerten. Es geht nicht darum, alle überhaupt relevanten Anforderungen zu ermitteln, sondern nur solche, die geeignete von weniger geeigneten Systemen unterscheiden. ...



Literatur

- [1] Gronau, N.: Handbuch der ERP-Auswahl. Berlin 2012.

Kontakt:

Center for Enterprise Research an der Universität Potsdam
Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil.
Norbert Gronau
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government
August-Bebel-Straße 89
14482 Potsdam
Tel. +49 331 977-3322
E-Mail: ngronau@lswi.de
Web: www.lswi.de