

Prozessoptimierung durch die Informationsverarbeitung Software-Auswahl und Einführung - die kritischen Erfolgsfaktoren.

Dynamische Märkte fordern von den Unternehmen eine immer höhere Liefertreue, einen verbesserten Service, niedrige Preise und die verlangte Qualität. Diesen Forderungen kann nur durch eine höhere Flexibilität, gesteigerte Produktivität, verringerte Kosten und somit einer konsequenten Kundenorientierung entsprochen werden. Aktuelle, sichere Informationen und die optimale Abbildung der Geschäftsprozesse in einem Informationssystem bilden hierfür die Grundlage.

Individual oder Standard?

Die Frage, ob eine Individual- oder eine Standard-Software die richtige Lösung ist, muss durch objektive Bewertungskriterien beantwortet werden. In mittelständischen Unternehmen gibt es häufig nur einen oder zwei Mitarbeiter, die den EDV-Betrieb aufrechterhalten. Bei den heutigen komplexen Anforderungen bezüglich des Supports allein der eingesetzten Office-Anwendungen bleibt gar keine Zeit, sich Gedanken über eine eigene Software zu machen, geschweige denn sie zu realisieren. Deshalb ist es hier ratsam Standard-Software einzusetzen und nur ganz spezifische Funktionsbereiche, die dem Unternehmen vielleicht einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, individuell zu entwickeln.

Die Qual der Wahl

Damit beginnt aber das Problem, die richtige Auswahl zu treffen: Eine allgemeingültig richtige Software-Lösung gibt es nicht, sondern nur die zu der Unternehmensstruktur, den Unternehmenszielen und den Prozessen des Unternehmens passende Software-Lösung. Das aktuelle Marktangebot leistungsstarker Standard-Software-Produkte ist sehr vielfältig. Die Herausforderung besteht darin, zeitsparend und kostengünstig, aber mit der notwendigen Sicherheit die richtige Standard-Software auszuwählen, um Eigenentwicklungen sinnvoll zu ergänzen und organisatorische Abläufe zu verbessern. Da Unternehmen sich wahrscheinlich nur alle 5 bis 7 Jahre mit diesem Problem beschäftigen, fehlt die Marktübersicht und Entscheidungskriterien müssen mühsam für das Unternehmen



erarbeitet werden. Im Folgenden sind die wichtigsten Kriterien für eine gelungene Software-Auswahl genannt, die sich aus der Praxis erfolgreicher Auswahlprojekte ergeben haben.

Hardware: Die Weichen stellen.

In allen Firmen gibt es heute bereits vorhandene Hardware-Strukturen und Mitarbeiter, die damit umgehen können. Das Unternehmen muss sich also die Frage stellen, ob es schwerwiegende Gründe gibt, hier einen Wechsel in eine andere Welt zu vollziehen. Wird z.B. ein Betriebssystem nicht weiter unterstützt oder sind die Kosten für Neuanschaffungen immens hoch, spricht das sicherlich für einen Wechsel. Neueste Untersuchungen haben ergeben, dass der größte Anteil der Kosten auf den Faktor Mensch entfällt. Ausbildungskosten und eventuell notwendiger Schichtbetrieb sind hier zu nennen. Nicht unterschätzt werden sollte die Personalsuche, d.h. wenn eine exotische Hardware mit einem ebensolchen Betriebssystem eingesetzt wird, ist der Zugriff auf qualifiziertes Personal schwer.

Darüber hinaus erleichtert die Vorab-Entscheidung für ein Hardware-System die Software-Suche enorm, da nur noch ein bestimmter Bereich des Marktes untersucht werden muss. Aus den verschiedenen Beratungsprojekten ist eindeutig ermittelt worden, dass das suchende Unternehmen wegen einer getroffenen Hardware-Entscheidung nicht befürchten muss, sich mit einer zweit- oder drittbesten Lösung begnügen zu müssen. Der Markt gibt hervorragende Pakete für alle Hard-ware-Plattformen her.

Software: Alle sind im Boot.

Auf Basis einer getroffenen Hardware-Entscheidung sollte die Auswahl der richtigen Standard-Software erfolgen, um somit Zeit und Geld zu sparen. Die Auswahl ist eine gemeinsame Aufgabe, d. h. neben der Unternehmensführung sind vor allem die Anwender einzubinden. Akzeptanzprobleme werden so gelöst, einer effizienten Software-Einführung wird der Weg geebnet und die Lösung wird in der Praxis optimal genutzt. Der Aufwand, der in der Auswahlphase für Gespräche mit allen Beteiligten benötigt wird, wird in der Einführungsphase leicht wieder hereingeholt, da alle Fachbereiche den gleichen Wissensstand haben, und jeder Fachbereich mindestens einen Kollegen in die Software-Präsentationen entsandt hat.

Konzentration auf das Wesentliche

Den Unternehmenszielen entsprechend sollten die heutigen und zukünftigen Anforderungen der Geschäftsleitung und der Fachbereiche aufgenommen werden. Die Anforderungen müssen in Tabellenform einfach, klar und transparent dargestellt werden,



so dass sie für die Geschäftsleitung, den Fachbereich und nicht zuletzt für den Software-Hersteller nach-vollziehbar und überprüfbar sind. Die Erfahrung zeigt, dass die Bearbeitung „meterdicker“ Pflichtenhefte die Software-Hersteller zu einer „Ich kann alles“ Antwort provoziert. In diesem Zusammenhang hat man schon von Fragenkatalogen mit 2000 Fragen gehört, die zur Grundlage einer Ausschreibung gemacht wurden. Solche Datenmengen sind schwer zu beantworten, und ebenso schwer auf Richtigkeit zu überprüfen. Sinnvoller ist auch hier die Beschränkung auf die wesentlichen funktionalen Knackpunkte, die im Vorfeld zu einer Vorauswahl von Herstellern führen sollte. Darüber hinaus gibt es natürlich allgemeine Kriterien, wie z.B. die Frage, ob der Software-Hersteller in der Branche Referenzprojekte vorzuweisen hat, oder die Anzahl der Installationen seiner Lösung u.a.m.. Was hat ein Maschinenbauer mit überwiegender Einzelfertigung von einem ausgefeilten PPS-Leitstand für die Prozessindustrie, oder wie profitiert derselbe Maschinenbauer von einer Auftragschnellerfassung mit Telefonieanbindung? Noch einmal: Die Konzentration auf das Wesentliche führt zum Ziel.

Präsentationen und Workshops

Nachdem eine Vorauswahl getroffen wurde, müssen die ausgewählten Software-Hersteller in Präsentationen und Workshops Farbe bekennen. Die Präsentationen sollten zum Heimspiel für den Kunden gemacht werden. Die Software-Hersteller müssen anreisen, nicht der Kunde sollte mit allen Beteiligten auf Tournee gehen und wertvolle Zeit vergeuden. Die Hersteller werden mit identischen Informationen versorgt, um eine vergleichbare Ausgangsposition herzustellen. Der Ablauf der Veranstaltungen muss vorher festgelegt werden. Geschäftsvorfälle müssen im Vorfeld besprochen und in die Software eingearbeitet werden. Es werden Beurteilungsbögen auf der Basis des Anforderungsprofils erstellt, damit alle Teilnehmer eine Beurteilung abgeben können. Der Beurteilungsbogen sollte ebenso wie das Anforderungsprofil nicht zu umfangreich sein. Erfahrungsgemäß ist auch hier die Konzentration auf wesentliche Punkte unbedingt erforderlich. Nicht vergessen werden sollte die Frage, ob der Software-Hersteller nicht nur mit seinem Produkt, sondern auch mit seiner Philosophie und seinem Anspruch zu dem Unternehmen passt. An unterschiedlichen Auffassungen, die nichts mit Funktionalität zu tun haben, sind schon viele Einführungsprojekte gescheitert.

Fazit solcher Veranstaltungen ist, dass man es den Herstellern nicht zu leicht machen sollte, aber auch dass eine gelungene Präsentation den Beginn eines Vertrauensverhältnisses zu dem Software-Hersteller darstellt. Was nutzt ein hoher Deckungsgrad der Software, wenn man nicht zueinander passt?



Kosten und Nutzen betrachten

Die Erstellung eines Kostenrahmens ist absolut notwendig. Zusätzlich zu den Software-Kosten sind hier neben dem Einführungsaufwand, auch die notwendigen Schulungen, die Wartung und die Kosten für die zusätzlich benötigte Infrastruktur zu berücksichtigen. In vielen Auswahlprojekten werden aber leider nur die Kosten betrachtet. Das kann zu einer eingeschränkten Sichtweise führen: Zukünftige Anforderungen werden total ausgeblendet, zweit- oder drittbeste Lösungen werden akzeptiert. Einkaufsabteilungen entscheiden so über wesentliche strategische Aspekte nur auf der Basis von Zahlen. Viele Software-Hersteller sind deshalb dazu übergegangen auch Nutzenargumente zu liefern. Diese müssen aber auch angefordert werden. Häufig helfen bei der Nutzenbetrachtung auch Besuche bei Referenzkunden.

Erst der Vertrag macht alles perfekt

Der richtige Software-Überlassungsvertrag und das richtige Finanzierungskonzept für die notwendige Investition sind weitere wichtige Aspekte der Auswahl. Wer an dieser Stelle alles akzeptiert, hat nachher oft ein Problem mit nicht kalkulierten Kosten und Leistungen des Software-Herstellers. Entscheidend hierbei ist die vertragliche Zusicherung von Eigenschaften eines Software-Produktes. Es bietet sich an, das Anforderungsprofil zum Vertragsbestandteil zu machen. Kosten für Releasewechsel sollten ebenso Vertragsbestandteil sein, wie die Hotline.

Software-Einführung: Und wieder gilt, weniger ist mehr!

Mit Einführung der neuen Lösung sollte die Chance genutzt werden, die bestehende Organisation zu überdenken und von dem Know-how der Software-Hersteller zu profitieren. Das Ziel muss also sein, bei Wahrung der Identität des eigenen Unternehmens, zunächst mit der Funktionalität der Standard-Software ohne Modifikation auszukommen. Das gilt auch für das Berichtswesen. Erfahrungen aus Projekten beweisen, dass die Beschäftigung mit dem Berichtswesen zu oft zum Selbstzweck wird.

Der Grundstein für die erfolgreiche Software-Einführung wird in der Erarbeitung der Einführungsstrategie gelegt, in der die Reihenfolge der Nutzung der Software-Komponenten festzulegen ist. Grundsätzlich sollte da begonnen werden, wo der „Schuh“ am meisten drückt und somit der größte Nutzen für das Unternehmen zu erwarten ist. Die vollständige Einführung einer Software auf „einen Schlag“ ist grundsätzlich möglich, doch hier gilt: weniger ist oft mehr. Je schneller Teile der Software oder die ganze Anwendung produktiv gemacht werden, um so erfolgreicher ist das Projekt und das Unternehmen, da allen der Nutzen klar gemacht wird. Nichts ist schlimmer als endlose Diskussionen und



langwierige Phasen der Parallelverarbeitung im alten und im neuen System, in denen die Motivation der Anwender überstrapaziert wird.

Die Mitarbeiter des Projektteams müssen den nötigen Freiraum neben dem Tagesgeschäft erhalten. Hohe Anforderungen werden an den Projektleiter gestellt. Er ist der erste Mitarbeiter des Projektteams. Er ist jemand, der sich kümmert, der sowohl strategische Entscheidungen der Geschäftsleitung vorbereitet, aber auch bei der Stammdatenerfassung hilft, wenn es sein muss. Er ist immer motiviert und absolut lösungsorientiert, kurz: Ein Stehaufmännchen, wie es im Buche steht.

Die Informationsverarbeitung des Unternehmens sollte die Einführung in Zusammenarbeit mit dem Software-Hersteller durchführen, um auch an dieser Stelle von dessen Erfahrungen zu profitieren und den Beratungsaufwand zu minimieren. Die Dienstleistung der Informationsverarbeitung besteht in der Durchführung von Schulungen, der Produktbetreuung und der Realisierung von Eigenentwicklungen. Den Fachbereichen steht infolgedessen ein kompetenter Ansprechpartner im Unternehmen zur Seite.

Fazit

Prozessoptimierung durch die Informationsverarbeitung wird mit der richtigen Software und deren erfolgreichem Einsatz erreicht. Prozessoptimierung bedeutet also, die Abbildung aller heutigen, aber auch der zukünftigen Prozesse in einer modularen, hochflexiblen und erweiterbaren Software-Lösung, die darüber hinaus als ein Führungsinstrument betrachtet werden kann.

Ansprechpartner:
Hermann Vogel
Geschäftsführer

Beckmann & Partner CONSULT
Telefon: 0521 2997320
hvl@beckmann-partner.de
www.beckmann-partner.de

