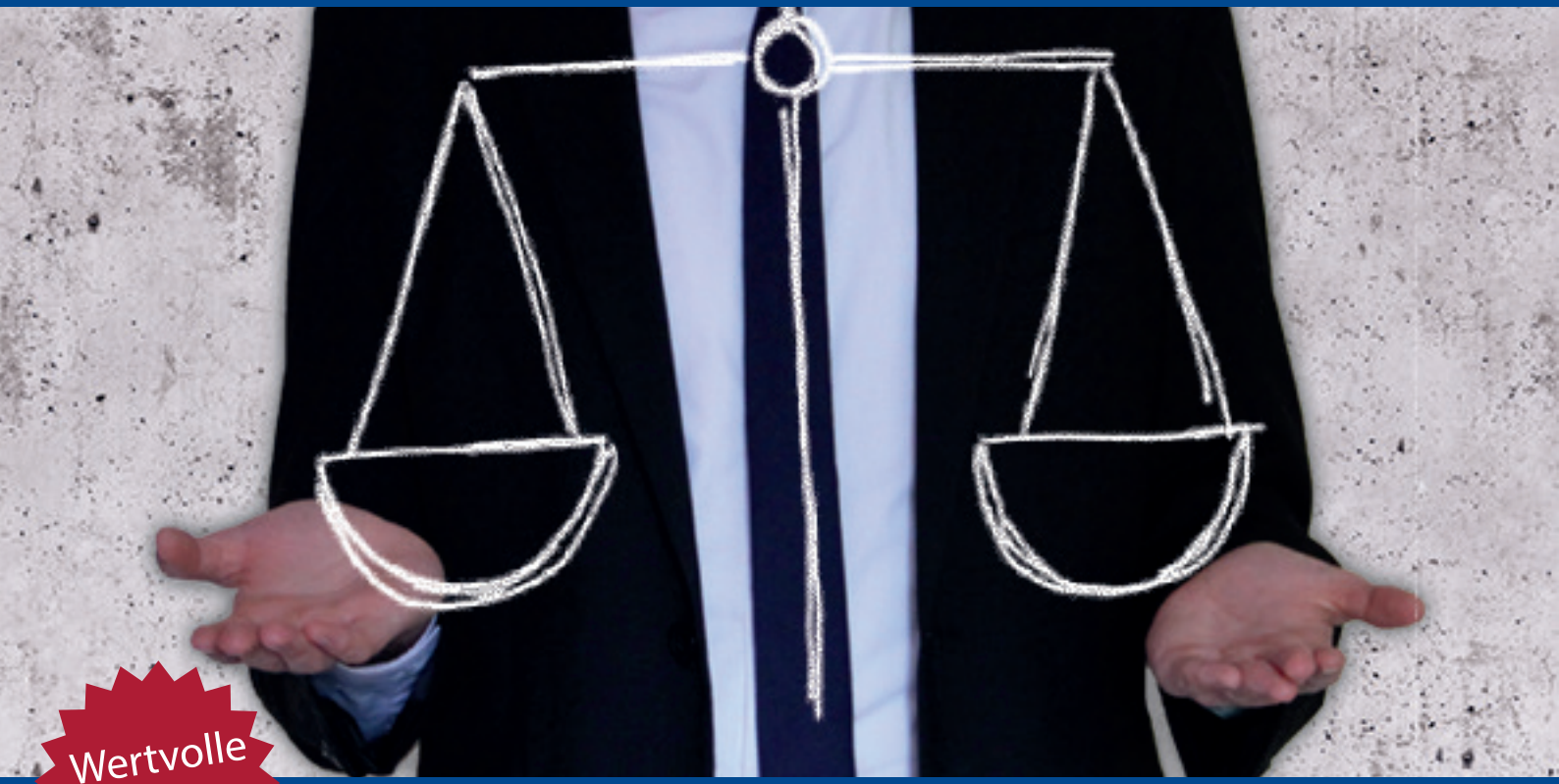
tegos
EINFACH. MEHR. WERT

Mit ERP-Projekten erfolgreich sein!
6 provokative Beiträge zur **Auswahl** von ERP-Systemen



Wertvolle Tipps!

Verfasst vom unabhängigen
ERP Experten Guus Krabbenborg!

tegos
EINFACH. MEHR. WERT

Über den Autor

Guus Krabbenborg (1961) ist seit mehr als 20 Jahren (davon mehr als 15 Jahre als Unternehmer) in der ERP- und CRM-Welt erfolgreich. Zu Beginn seiner Laufbahn bekleidete er unterschiedliche Positionen in Vertrieb und Geschäftsführung bei Philips. Nach der Übernahme der IT-Sparte von Philips durch Digital Equipment (DEC) wirkte er bei einem Management-Buy-Out mit. Die folgenden fünf Jahre sahen ihn als Mitinhaber von DBS Business Solutions. Im Anschluss daran arbeitete er als kaufmännischer Direktor bei Navision Software, Niederlande.

Seit 2000 arbeitet Guus als unabhängiger Berater und Trainer bei TerDege Consultancy. TerDege ist in unabhängiges Unternehmen für Beratung, Training und Interim-Management mit besonderem Schwerpunkt auf dem nationalen und internationalen Markt für CRM- und ERPSoftware.
Des Weiteren fungiert TerDege als Moderator und Publizist für die ERP-Branche.
TerDege veröffentlicht unter anderem den TerDege-Newsletter und schreibt Leitartikel für die Wirtschaftszeitschrift Logistiek.

Über die tegos GmbH

Integrierte Softwarelösungen auf Basis von **Microsoft Dynamics NAV** mit klarem Branchenfokus: schon seit 1996 bietet die tegos GmbH Dortmund IT-Lösungen für die Entsorgungs- und Recyclingbranche sowie dem Rohstoffhandel, die den Kunden einen deutlichen Mehrwert garantieren. Unsere Softwarelösungen sorgen dafür, dass Sie in der Vielzahl der Unternehmenskennzahlen den Überblick behalten!
Unternehmen, die sich als Kunden der tegos qualifizieren, verstehen, dass der Einsatz von IT auch in einer traditionsreichen Branche einen Wettbewerbsvorteil bedeutet. Wer Wachstum möchte, braucht Visionen für die Zukunft. Und wer Visionen hat, erreicht durch Innovationen einen klaren Vorteil gegenüber dem Wettbewerb. Die tegos unterstützt Kunden dabei, sich von veralteten Strukturen zu lösen, alte Zöpfe abzuschneiden und neue, innovative Wege zu beschreiten. Dabei versteht der Kunde die Vorteile Microsoft basierter IT-Lösungen kombiniert mit der Branchenkompetenz der tegos: mehr Überblick, genauere Planungsmöglichkeit, steigender Erfolg.
Mehr Informationen finden Sie hier:

Telefon: +49 231 317 76 200
Mail: sales@tegos.eu
Internet: www.tegos.eu

CERTIFIED FOR Microsoft Dynamics NAV 2013

No. 1 Ein ERP-Angebot wird vom Betriebsumfang bestimmt

Wird Ihr vorhandenes ERP-System in fünf Jahren noch weiterentwickelt und gepflegt? Oder wird es von der Welle von Insolvenzen, Fusionen und Übernahmen mitgerissen? Und ist Ihnen klar, was dies für die Datenbereitstellung in Ihrem Unternehmen bedeutet?

Nach einer Studie des Analysten IDC gibt es weltweit rund 12.000 aktive Anbieter von ERP-Systemen. Dieser Markt ist außergewöhnlich stark fragmentiert. Die Top 5 halten zum Beispiel 17 % des Marktes und 43 % oder 11.400 Anbieter bilden das Schlusslicht.

Die großen Anbieter wachsen, während die kleineren schrumpfen, übernommen werden oder ganz verschwinden. Außerdem werden ERPSystementwickler immer häufiger als Distributor für große ERP-Anbieter tätig. Dieser Trend ist auch aus anderen Branchen bekannt. Nehmen Sie zum Beispiel die Automobilindustrie. Um das Jahr 1900 gab es in den Vereinigten Staaten etwa 1.000 Anbieter. Heute sind davon noch drei übrig.

In der Flugzeugbranche ist es ähnlich. Die Betriebssysteme, Datenbanken und Textverarbeitungsprogramme im IT-Sektor können Sie inzwischen an den Fingern einer Hand abzählen. ERP ist der nächste Kandidat.

Die Folgen zeichnen sich lokal bereits ab. In den Niederlanden hat DAF in der Vergangenheit Autos entwickelt, aber der Binnenmarkt war zu klein, als dass sich die Investitionen amortisieren konnten: Abgang DAF. Der Flugzeugbauer Fokker scheiterte aus ähnlichen Gründen. So ist es bemerkenswert, dass in der niederländischen Stadt Born inzwischen Autos gebaut werden – aber nur für ausländische Märkte.

Der Betriebsumfang entscheidet also mit darüber, wer in drei bis fünf

Jahren als Anbieter noch am Markt sein wird. Ausreichende Budgets für Forschung & Entwicklung, internationale Vertriebskanäle, eine große Kundenbasis und ein starkes Marketing versprechen guten Erfolg. Lokale ERP-Anbieter stehen unter Druck. Gibt es denn gar keinen Platz mehr für Nischenanbieter? Doch, aber nur, wenn sie sich ausschließlich auf vertikale Märkte mit geringem Volumen konzentrieren.

Wer sich nach einem neuen ERP-System umsieht, tut gut daran die Kontinuität der möglichen Anbieter zu prüfen. Niemand braucht ein Produkt, das vielleicht technisch am besten passt, aber schon bald nicht mehr existent sein wird.

No. 2 Die Wunschliste

Ein Unternehmen, das ein ERP-System erwerben will, erstellt zunächst eine Liste der Wünsche und Anforderungen. Aber je mehr Abteilungen und Mitarbeiter in diesen Prozess eingebunden werden, umso höher werden die Auswahlstandards. Das Ende vom Lied: Das System wird zu groß mit unnötigen Anpassungen, längerer Implementierungszeit und höheren Kosten. Zeit für einen neuen Ansatz!

Unternehmen beschreiben ihre Anforderungen und Wünsche an ein ERP System in der Regel sehr detailliert. Meist können alle Abteilungen ihre Wünsche äußern. Und die Abteilungen wollen diese Chance auch nutzen, denn sonst müssen sie viele Jahre warten, bevor eine neue Gelegenheit kommt. Deshalb übertreiben sie es. *„Einige Interessenten wollen via XML mit dem Mond kommunizieren"*, sagt Paul van Abeelen, Geschäftsführer von Isah, und bringt das Problem damit auf den Punkt. Bemerkenswert ist dabei, dass Anwender ihre Wünsche angeben dürfen, ohne dass sie das Kosten-/Nutzenverhältnis berücksichtigen. Wünsche, die die Komplexität stark beeinflussen. Ohne sich Gedanken darüber zu machen, welche Konsequenzen notwendige Anpassungen für die Flexibilität der Version haben werden. Wundern Sie sich immer noch, dass Unternehmen in der Praxis nur einen kleinen Teil der verfügbaren Funktionen nutzen? Bei der Inbetriebnahme eines solchen Meisterwerkes wird sich vermutlich herausstellen, dass die gewählte Konfiguration unter den aktuellen Marktbedingungen inzwischen überholt ist.
Ich habe vor kurzem ein Zusammentreffen des niederländischen Anwenderverbandes von Dynamics AX besucht. Dort stellte der IT-Manager eines großen Mitgliedsunternehmens seinen Auswahlprozess vor. Sein Unternehmen hat die unterschiedlichen Abteilungen nicht nach ihren Wünschen gefragt, sondern die Anforderungen auf Managementebene festgelegt. So konnte er sich auf die wesentlichen Punkte wie Integration, Flexibilität und Kontinuität konzentrieren. Obwohl es anfänglich Widerstand von Endbenutzern gab, wurde die Auswahl schnell und fast ohne benutzerspezifische Anpassungen getroffen und die Implementierung verlief reibungslos.
Wenn Sie bei der Wahl Ihrer Wünsche und Anforderungen mit den Beinen auf dem Boden bleiben, können Sie mit Ihrem neuen ERP-System schon gleich den ersten Erfolg verbuchen!

No. 3 Schränken Sie Ihre engere Auswahl ein!

ERP-Systeme sollen Unternehmen kurzfristige Anlagenrendite bringen. Oft werden in der Auswahlphase die Kosten aber unnötig aufgebläht. Dadurch gerät die Anlagenrendite unter Druck, noch bevor die Implementierung überhaupt angefangen hat.

Die Auswahl eines ERP-Systems ist oft eine rein emotionale Angelegenheit, auch wenn Sie die Dinge als Käufer gerne anders darstellen wollen. Viele Unternehmen arbeiten sich von der unqualifizierten Sammlung aller Anbieter vor zu einer engeren Auswahl, die die Entscheidungsgrundlage bildet. Dabei sollten Sie sich von Anfang an fragen, was Sie von Ihren Anbietern erwarten. Und wie viel Zeit und Energie Sie selbst investieren wollen.
Fragenkataloge mit mehr als Tausend (!) Fragen an alle Anbieter zu schicken ist wenig zielführend. Besonders, wenn Sie bei der Auswertung feststellen, dass einige Anbieter von der Liste gestrichen werden können, „weil sie in Ihrer Branche keine Referenzen vorweisen können". Das hätten Sie mit weniger Aufwand vorher herausfinden können.
Es ist auch nicht sinnvoll einen ganztägigen Workshop bei sechs Anbietern abzuhalten. Besonders wenn Sie Ihre gesamte Projekt- oder Arbeitsgruppe dazu einladen. Nur damit Sie hinterher Kandidaten ausschließen, „weil ihre Benutzeroberfläche ein wenig chaotisch aussieht". Oder Ihren derzeitigen Provider aus Höflichkeit mit einbeziehen, obwohl Sie genau wissen, dass er keine Chance hat!
Unabhängig von der Leistung, die Sie von Ihren zukünftigen ERP-Anbietern erwarten; überlegen Sie, wie viel Zeit und Energie sie das kostet. Packen Sie diese Kosten auch in Ihre Wirtschaftlichkeitsrechnung? Politisches Kalkül und Sichbedeckthalten sind dominierende Kräfte in der Auswahlphase. Um mögliche Schelte zu vermeiden, laden Sie auch Anbieter ein, die Sie von vorneherein nicht überzeugt haben. Aber wer profitiert überhaupt von so einem Ansatz?
Legen Sie zunächst auf Geschäftsführungsebene die fünf wichtigsten Auswahlkriterien fest. Wählen Sie anhand dieser Kriterien zwei Anbieter aus und gehen Sie erst dann in die Tiefe. Auf diese Weise sparen Sie eine Menge Zeit und Energie und halten Ihre Auswahlkosten unter Kontrolle. Außerdem begegnen Sie so Ihren Anbietern mit mehr Respekt.

No. 4 Stellen Sie die richtigen Fragen?

Immer mehr Studien belegen: Erfolgreiche ERP-Projekte lassen sich eher auf Menschen und Unternehmen als auf die Technik zurückführen. Es überrascht also, wenn in Fragekatalogen weiterhin hauptsächlich Funktionen und Features abgefragt werden. Zeit also für neue Einsichten.

Die Überzeugung, dass ein ERP-System ein Tool ist, von dem Unternehmen profitieren können, nimmt zu. Ob dieses Projekt Erfolg hat, hängt jedoch hauptsächlich vom Unternehmen ab, das die Software einsetzt. Wie sonst lässt sich erklären, dass ein Unternehmen (teilweise) wegen ERP Bankrott geht und ein anderes (nicht zuletzt) mit dem gleichen System erfolgreich ist?

Es stellt sich mehr und mehr heraus, dass der proaktive Support, den das Anwenderunternehmen durch die Geschäftsführung erfährt, ausschlaggebend ist. Wenn die Führungskräfte sich aus dem Projekt ausklinken, sobald der Preis ausgehandelt ist, erzielt das Unternehmen schlechte Ergebnisse. Immer wichtiger wird auch die Einstellung gegenüber Veränderungen. Gleich hinter anderen Faktoren wie der Kompetenz von Key-Usern und internem Projektleiter. Und trotzdem bleiben bei der Projektplanung Aspekte wie Eigenschaften von Mitarbeitern und Unternehmen sowie die Bereitschaft für Veränderungen weitgehend unberücksichtigt. Und wenn doch, geht es hundertprozentig um die Anbieter. Sicher ist das wichtig, aber es ist auch wichtig die eigenen Mitarbeiter kritisch zu betrachten. Vielen Anbietern fehlt der Mut dieses Thema zeitig anzusprechen. Es kommt erst auf den Tisch, wenn das Projekt gescheitert ist. Wenn sie mit einem verärgerten Kunden am Tisch sitzen, ein Rechtsanwalt an einem Ende und ein Bündel unbezahlter Rechnungen am anderen Ende des Tisches. Aber dann ist es schon zu spät!

Gute Anbieter können Ihnen helfen Risiken zu erkennen, die in Ihren eigenen Mitarbeiter liegen. Außerdem können sie Lösungen anbieten, etwa die Beauftragung eines erfahrenen Projektleiters. Oder die Geschäftsführung in einem Projektausschuss beteiligen. Sie brauchen dafür nur die richtigen Fragen in Ihrer Projektanfrage zu stellen und dem Thema damit die Brisanz nehmen. Zugegeben, die Fragen gehen in eine andere Richtung als die, die sie üblicherweise stellen. Aber es lohnt sich ganz sicher sich damit auseinanderzusetzen, damit Ihr nächstes Projekt erfolgreich sein wird.

No. 5 Wer betrügt eigentlich wen?

Fragenkataloge und Unternehmensauskünfte spielen bei der Auswahl eines neuen ERP-Systems eine entscheidende Rolle. Anbieter müssen eine hohe Punktzahl erreichen, damit sie im Rennen bleiben. Aber oft bleibt kein Spielraum für Nuancen. Der Kunde denkt eindimensional und möchte nur ein 'ja' haben. Aber wer betrügt eigentlich wen?

Viele ERP-Systemanbieter befinden sich in einem Dilemma. Wer die Fragen ehrlich beantwortet, läuft Gefahr gleich zu Beginn eliminiert zu werden. Die Wettbewerber könnten doch einfach mit 'ja' antworten, auch wenn 'nein' richtiger wäre. Diese Optimisten werden jedoch ganz sicher während der Implementierung bloßgestellt. Es ist der klassische Kampf zwischen den übertrieben Ehrgeizigen und den Gewissenhaften. Als potenzieller Käufer können Sie sich selbst fragen, wie viel eine solche Unternehmensauskunft wirklich wert ist. Den Anbieter auswählen, der die höchste Punktzahl erreicht hat, ist die logische Konsequenz, die sich auch noch gut anfühlt. Aber wenn sich bei der Implementierung herausstellt, dass Ihr Anbieter sich ein wenig zu gut verkauft hat, ist es zu spät. ERPLizenzen haben keinen Sicherheitspuffer. Sie haben sich dann mittelfristig an einen Anbieter gebunden, der Sie schon in der Anfangsphase "nicht richtig verstanden hat".

Wenn Sie einen Fragenkatalog herausschicken, bestehen Sie also immer darauf, dass die Antworten Vertragsbestandteil werden. Und lassen Sie den Anbietern Spielraum für Nuancen. Verlangen Sie nicht nur ein 'ja' oder 'nein', sondern geben Sie ihnen die Möglichkeit einen anderen Ansatz zu skizzieren oder einen neuen Aspekt einzubringen. So können Ihre Anbieter auch gleich ihre Qualitäten als Sparringpartner unter Beweis stellen. Am Ende bietet Ihnen ein ehrlicher Anbieter mehr als ein Wettbewerber, der einfach alle Fragen mit 'ja' beantwortet, ohne über Konsequenzen nachzudenken.

No. 6 Die reinste Kapitalverschwendung!

Software ist für mich das einzige Investitionsgut auf dieser Welt, das keinen Restwert hat. Oder haben Sie jemals so eine Anzeige auf e-Bay gesehen: "SAP-Software zu verkaufen, vollumfänglich, daher besonders günstig"? Der Austausch einer Unternehmenssoftware ist die reinste Form der Kapitalverschwendung.

Jedes gebrauchte Investitionsgut hat einen gewissen Wert auf dem Second-Hand-Markt. Ganz gleich ob es ein Lastwagen, eine Maschine oder ein Gebäude ist. Der Käufer muss das gekaufte Gut nicht bis auf Null abschreiben, was seine jährlichen Kosten verringert.

Bei Standard-Software funktioniert das aber nicht. Sie kaufen nicht das System, sondern nur die einmalige Nutzungslizenz. Wenn Sie diese Lizenz irgendwann nicht mehr nutzen wollen, haben Sie keinen Restwert. Das ist auch so, wenn Sie das System überhaupt niemals nutzen. Aber damit ist das Bild noch nicht vollständig, denn mit dem Software-System sind auch Implementierung und Training direkt verknüpft.

Wenn Sie das System ausrangieren, können Sie sich auch gleich von diesen Investitionen verabschieden!

Sie würden also erwarten, dass sich potenzielle Käufer einer Unternehmenssoftware ein genaues Bild von der Systemkontinuität und den Zukunftsaussichten des Anbieters machen. Und Innovation und zukünftiges Wachstum berücksichtigen. Aber das ist nicht der Fall! Es kommt sogar noch schlimmer: Wenn es um 5 % Rabatt geht, wird ein Anbieter abgelehnt, der um 50 % bessere Aussichten hat weiter am Markt zu bestehen. Wenn dieses billigere System nach wenigen Jahren ausgetauscht werden muss, stellt sich die Frage, ob der Kauf wirklich so günstig war.

Wenn Sie eine neue Unternehmenssoftware anschaffen wollen, sollten Sie versuchen das Risiko eines Kapitalverlustes zu minimieren. Sichern Sie sich ab und verlangen sie mindestens 5 Jahren aktive Wartung.

Nehmen Sie kein Angebot an, in dem nicht der Wechsel auf neuere Systemversionen skizziert ist. Und halten Sie sich selbst informiert über die finanziellen Konsequenzen der Transaktion.

Die langfristige Nutzung von ein und demselben System bildet in der Regel eine gesunde Basis für eine positive Anlagenrendite.

tegos
EINFACH. MEHR. WERT

?!?

Sie wollen mehr erfahren?

Die Informationen in dieser Broschüre haben Ihnen weitergeholfen? Sie sind derzeit auf der Suche nach einer neuen ERP Lösung und möchten sich näher über das richtige Vorgehen informieren? Sie möchten gerne mehr dazu erfahren, wie Sie Ihr ERP Projekt optimieren können?

Lesen Sie auch die weiteren Teile aus der Reihe „Optimieren Sie Ihre ERP Projekte“!
Völlig unabhängig und unverbindlich!

In der Reihe sind vom Autor Guus Krabbenborg erschienen:

1 - Mit ERP-Projekten erfolgreich sein!
6 provokative Beiträge zur *Auswahl* von ERP-Systemen

2 - Mit ERP-Projekten erfolgreich sein!
4 provokative Beiträge zum *Vertragsabschluss* von ERP-Systemen

3 - Mit ERP-Projekten erfolgreich sein!
6 provokative Beiträge zur *Implementierung* von ERP-Systemen

4 - Mit ERP-Projekten erfolgreich sein!
4 provokative Beiträge zum *Systemeinsatz* von ERP-Systemen

tegos
EINFACH. MEHR. WERT

Kontakt

Kontaktieren Sie uns!

Für weitergehende Informationen zu ERP-Lösungen für die Entsorgungs- und Recyclingbranche sowie den Rohstoffhandel freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

Unser Salesteam freut sich auf Sie!

Telefon: +49 231 317 76 200
Fax: +49 231 317 76 199
E-Mail: sales@tegos.eu

Weitere Informationen zu unseren Lösungen finden Sie auch im Internet:
www.tegos.eu