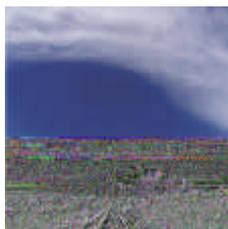


Trovarit AG – The IT-Matchmaker

10 Kardinalfehler bei der Software-Auswahl **... und Maßnahmen zu ihrer Vermeidung**

In Kooperation mit



Verbandskooperationen



www.it-matchmaker.com

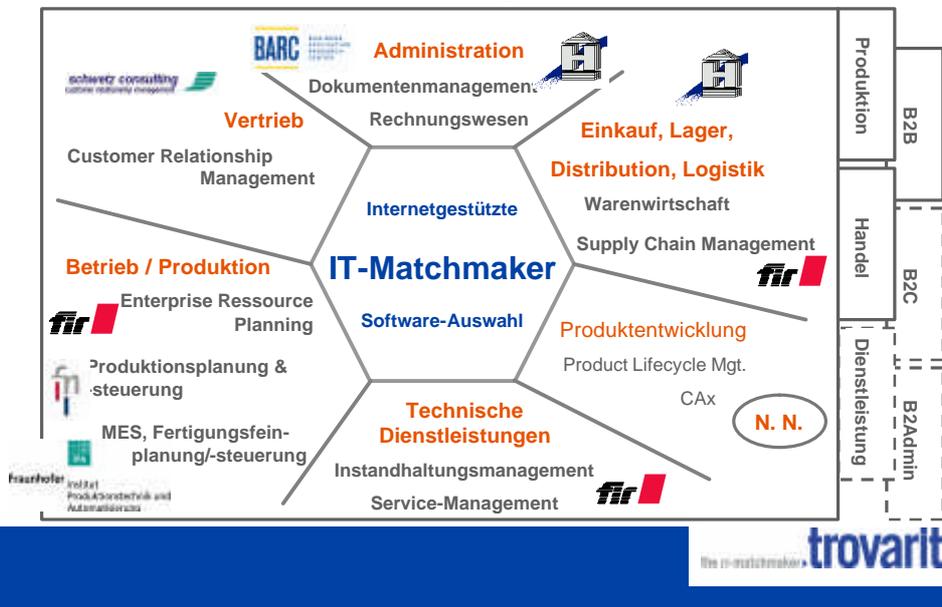
The IT-Matchmaker **trovarit**

► Trovarit AG – Eckdaten zum Unternehmen

Gründung:	04.09.2000 als Spin-Off des Forschungsinstituts für Rationalisierung an der RWTH Aachen (FIR e.V.)
Gründer:	Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Karsten Sontow Dipl.-Ing. Peter Treutlein
Start Betrieb:	01.09.2001
Mitarbeiter:	16 (Stand 12/2003)
Angebot:	Werkzeuge & Services zur sicheren Software-Auswahl
Background:	25 Jahre Erfahrung des FIR bei der Marktrecherche , der Erstellung von Marktübersichten sowie der Auswahl und Einführung von Software-Lösungen (> 250 Projekte)
Content:	FIR e.V., RWTH Aachen / Schwetz Consulting GmbH / BARC GmbH / Uni Münster/ i2s GmbH (CH) / Dankl&Partner (A)
Verbände:	VDMA e.V./ BVE e.V./ VDI e.V./ BDU e.V./ REFA e.V. / MFS
Investoren:	Konradin Verlag GmbH/ S-VC GmbH/ arxes AG

The IT-Matchmaker **trovarit**

► IT-Matchmaker – Anwendungsbereiche & Branchen



► Philosophie der Trovarit AG ...

... Sicherheit und Effizienz bei der Software-Auswahl!

- ... durch 100%ige Anbieterunabhängigkeit
 - Teilnahme steht allen Anbietern offen
 - Gleiche Bedingungen für alle Anbieter
 - Objektive Entscheidungsvorbereitung
 - Anbieterneutrale Software-Analysten
- ... durch konsequentes Projektmanagement
 - Definierte Meilensteine
 - Konkrete Ergebnisse
 - Systematische Priorisierung
 - Klare Fokussierung
- ... durch hohe Datenqualität
 - Regelmäßige Überprüfung der Systemprofile
 - Recherche auf Basis detaillierter individueller Lastenhefte
 - Angemessener Detaillierungsgrad
 - Kontinuierliche Marktbeobachtung
- ... durch umfassende Werkzeugpalette
 - Praxisorientierte Vorlagen für Lastenhefte
 - Marktüberblick auf Knopfdruck
 - Anonymer Ausschreibungsprozess
 - Analyse- und Entscheidungshilfen

► The IT-Matchmaker – Gliederung

Herausforderung Software-Auswahl

Fehler bei der Software-Auswahl

Beispiel eines Auswahlprojektes

Fazit



► Realität bei Software-Projekten – Vertriebsprozess



**Kurze
Bestandsaufnahme**

**Erfolgsversprechende
Angebote**



Quelle: Die Zeit, 5. Februar 2004

► Realität bei Software-Projekten – Implementierung



**Mangelnde
Systemunterstützung**

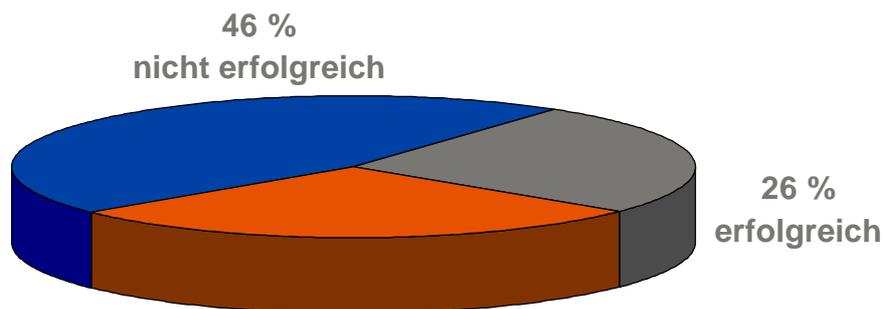
**Explodierende
Budgets**



Quelle: Die Zeit, 5. Februar 2004

trovarit
The IT-Matchmaker

► Realität bei Software-Projekten



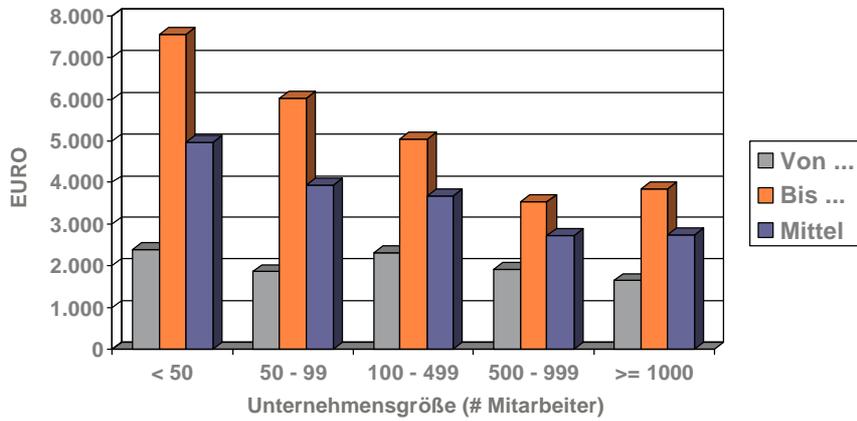
„Erfolgsquote“

Budget	214 %
Zeit	222 %
Funktionalität	54 %

Quelle: Standish Group 08/2000

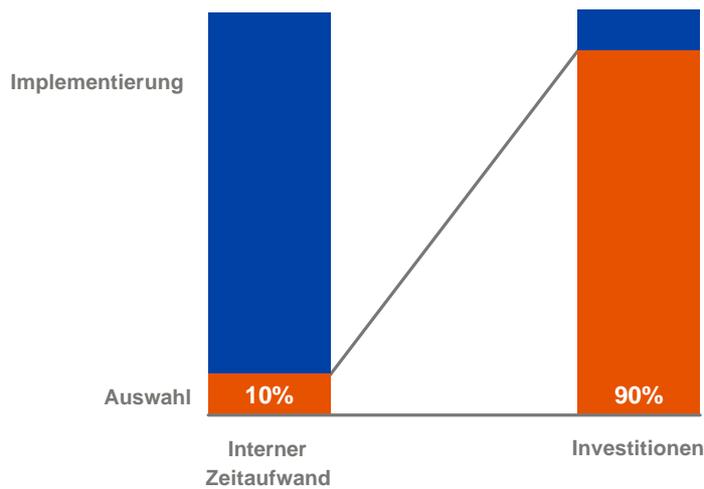
trovarit
The IT-Matchmaker

► Lizenzkosten je Arbeitsplatz (ERP-System)



Quelle: www.it-matchmaker.com, 01/2004

► Software-Auswahl legt 90% der Projektkosten fest



Quelle: Herr Kreuter, Menzerna GmbH, 01/2004

▶ The IT-Matchmaker – Gliederung

Herausforderung Software-Auswahl

Fehler bei der Software-Auswahl

Beispiel eines Auswahlprojektes

Fazit



▶ Fehler Nr. 01: Ohne Kopf!

Fehlende Managementunterstützung

- ▶ Implementierungs-Projekt tangiert alle Unternehmensbereiche
- ▶ Alle Abteilungen und viele Mitarbeiter sind involviert
- ▶ In der Regel sind eine Reihe von Geschäftsabläufen zu reorganisieren
- ▶ Doppelbelastung von Projektleiter und -mitarbeitern
- ▶ Drohender Zielkonflikt von Linien- und Projektorganisation
- ▶ Fehlende Zielfestlegung kann zu Entscheidungs-Vakuum führen
- ▶ Reines „Management by Delegation“ ist fehl am Platz

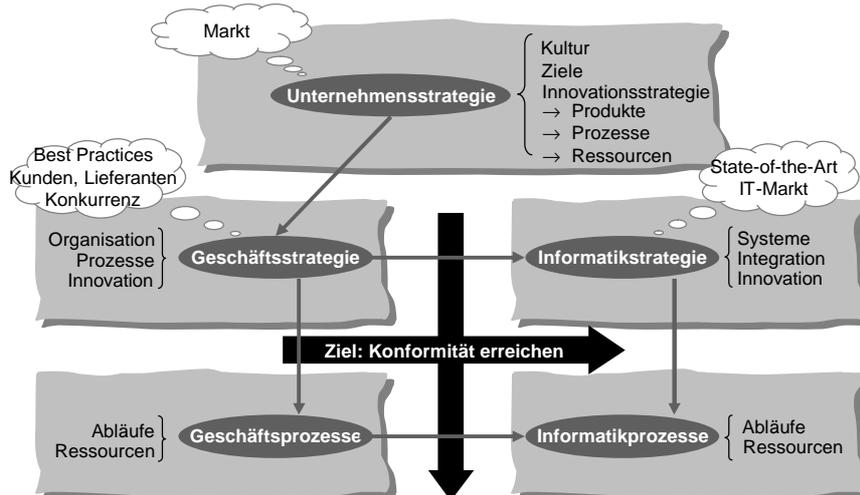
...ERP-Systemauswahl ist Chefsache

► Fehler Nr. 02: Ohne Strategie!

Fehlende IT-Strategie

- ▶ ERP-System bildet Brücke zwischen Unternehmensstrategie, Geschäftsprozessen und EDV
- ▶ Blick in die Zukunft – Was heute wichtig ist, kann morgen schon unbedeutend sein (und umgekehrt)
- ▶ Betrachtung der Software-Auswahl und -Implementierung als reines IT-Projekt
- ▶ Zukünftige Aspekte werden bei der Erstellung des Lastenheftes nicht berücksichtigt

► IT-Strategieentwicklung



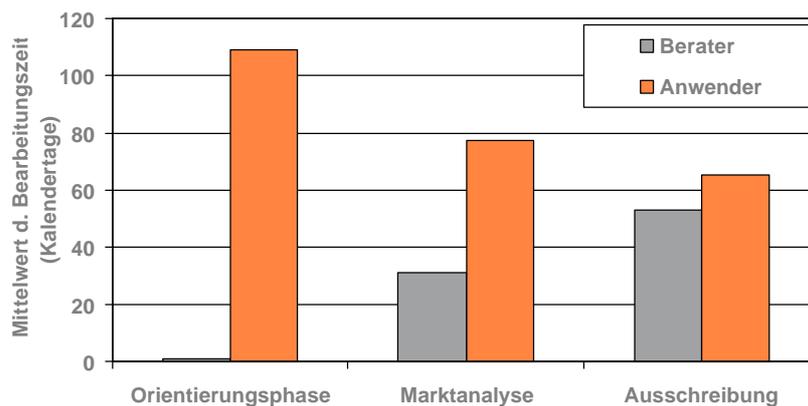
Quelle: I2s consulting, 2003

► Fehler Nr. 03: Ohne Rat?

Keine Prüfung bzgl. externer Unterstützung

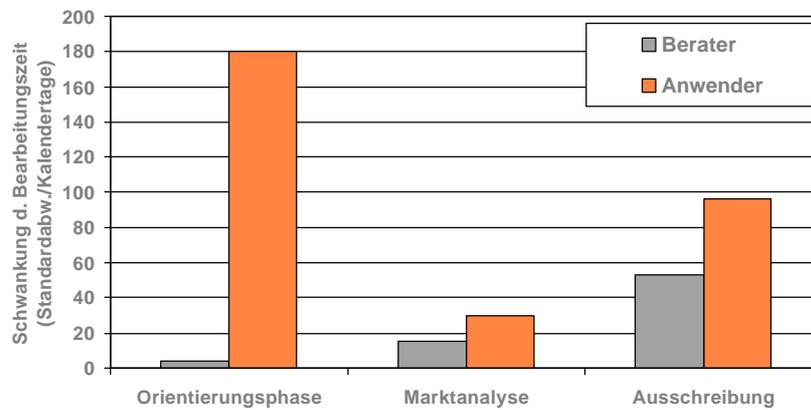
- ▶ Methoden-Kompetenz und die erforderliche Marktkenntnis für ein Auswahl-Projekt ist selten im Unternehmen vorhanden
- ▶ Oftmals wird Beratung von vornherein ausgeschlossen ohne Prüfung von Kosten und Nutzen
- ▶ Ohne Berater ist häufig der Blick über den Tellerrand nicht gewährleistet und somit das Abschneiden alter Zöpfe erschwert
- ▶ Ohne externen Moderator drohen interne Beziehungskonflikte, die den Projektfortschritt gefährden

► Reduzierung der Projektdauer durch Berater



Basis: ca. 100 ERP-Projekte seit Mitte 2002

► Reduzierung des Terminrisikos durch Berater



Basis: ca. 100 ERP-Projekte seit Mitte 2002

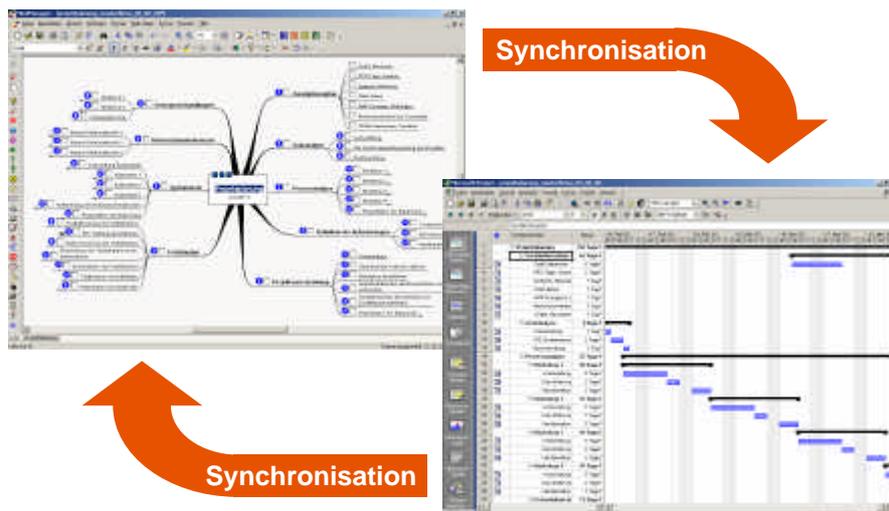
► Fehler Nr. 04: Ohne Ziel und Plan! Unzureichendes Projektmanagement

- Projektorganisation nicht definiert
- Keine ausreichende Projektmanagement-Erfahrung
- Projektziele nicht definiert
- Keine strukturierte Vorgehensweise
- Fehlende Zeitplanung
- Fehlende interne Ressourcen
- Unzureichendes Projektcontrolling
- Unzureichende Projektdokumentation
- Mangelnde Informationspolitik

► Software-Auswahl – Aufbau der Projektorganisation

		Unternehmen	ggf. ext. Berater
Lenkungsausschuss	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungsfindung Festlegung der Aufgabenstellung Definition der Projektziele Priorisierung von Projektzielen Überwachung der Ergebnisse 	Geschäftsführung Projektleitung	Projektleitung 1. Projektbearbeiter
Projektleitung	<ul style="list-style-type: none"> Bestimmung der Teammitglieder Diskussion der Projektziele Abgrenzung des Untersuchungsbereiches Zielkonforme Projektführung 	Projektleitung	Projektleitung
Kernprojektteam	<ul style="list-style-type: none"> Projektbearbeitung in Workshops Dokumentation der Ergebnisse operative Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse 	Arbeitsvorbereitung Produktion Materialwirtschaft/ Einkauf Vertrieb EDV	1. Projektbearbeiter 2. Projektbearbeiter
Projektergänzungsteams	<ul style="list-style-type: none"> kurzfristige Mitarbeit im Projektteam zur Klärung abteilungs-spezifischer Fragestellungen 	nach Bedarf: Mitarbeiter betroffener Abteilungen z. B. Rechnungswesen, Versand etc.	---

► Werkzeuge für effizientes Projektmanagement



► Fehler Nr. 05: Ohne Fundament!

Mangelnde Einbeziehung der Anwender

- ▶ Oftmals werden Endbenutzer zu spät ins Projekt einbezogen
- ▶ ERP-Experten (interne wie externe) kennen Geschäftsprozesse nicht vollständig
- ▶ „Pflegeleicht“ und „Im Tagesgeschäft gut zu entbehren“ sind keine Auswahlkriterien für Aufnahme im Projektteam
- ▶ Information aller Mitarbeiter (periodisch und/oder situativ) über den Projektstand und das Vorgehen wird oftmals vernachlässigt
- ▶ ERP-Systemauswahl kann als Ausbildungsprogramm gesehen werden

... insbesondere die fachlich kompetentesten Anwender gehören ins Projektteam

► Fehler Nr. 06: Ohne Kurs!

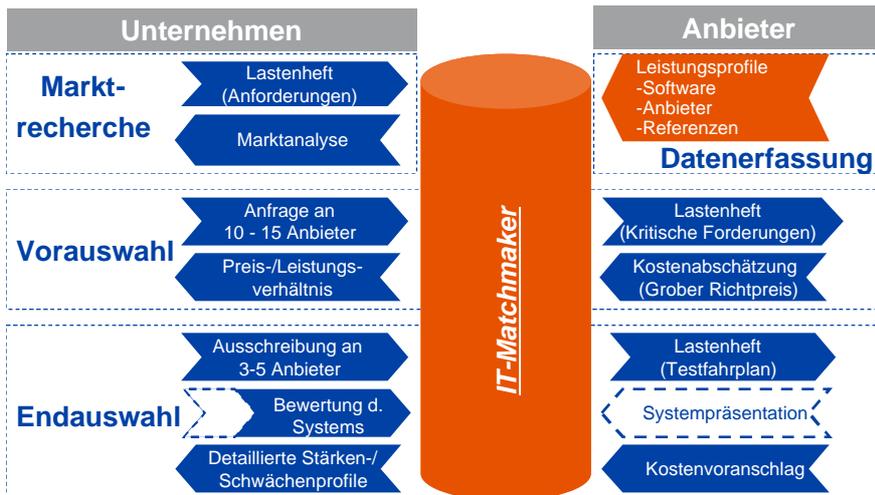
Keine adäquate Vorgehensweise

- ▶ Prozessanalysen im Vorfeld der ERP-Systemauswahl werden zu detailliert durchgeführt, kosten viel Zeit und Geld und sind oftmals nicht zielführend
- ▶ Strukturierte Erstellung eines Lastenheftes wird unterlassen
- ▶ Marktüberblick ist nicht vorhanden und/oder es werden nur unzureichende Marktrecherchen durchgeführt
- ▶ Alleinige Konzentration auf Marktführer kann teuer werden
- ▶ „Manchmal ist weniger mehr“ – In der Endauswahl lieber wenige Anbieter intensiv testen, als viele oberflächlich betrachten
- ▶ Keine Anbieterworkshops ohne entsprechende Vorbereitung
- ▶ Im Rahmen der Vertragsverhandlungen werden Einsparungspotentiale aufgrund von fehlendem Know-how nicht erschlossen

► Aufgaben eines Software-Projektes



► IT-Matchmaker – Werkzeug zur Software-Auswahl



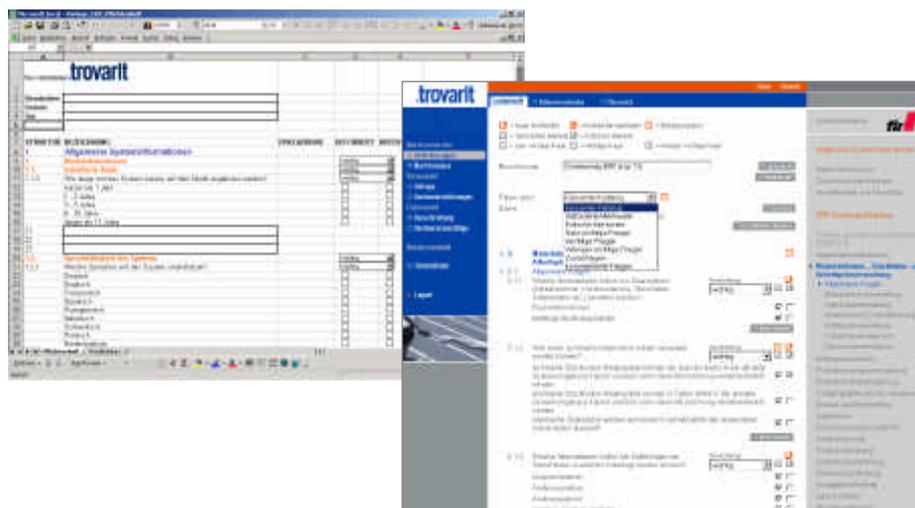
Legende: Online Offline



► Fehler Nr. 07: Ohne Einkaufszettel! Fehlendes oder unzureichendes Lastenheft

- Unklare bzw. unvollständige Anforderungen und Spezifikationen
- Ständig wechselnde Anforderungen
- Unrealistische Erwartungen
- Zu umfangreiche oder zu detaillierte Lastenhefte
- Hoher Aufwand bei Lastenhefterstellung
- Langer Zeitraum für Definition des Lastenheftes
- Fehlende oder unausgewogene Priorisierung
- Zu viele kritische Anforderungen, daher keine Differenzierung der potenziellen Lösungen
- Arbeiten ohne Vorlage für Lastenheft

► Vorlage für Lastenheft zur effizienten Anforderungsermittlung

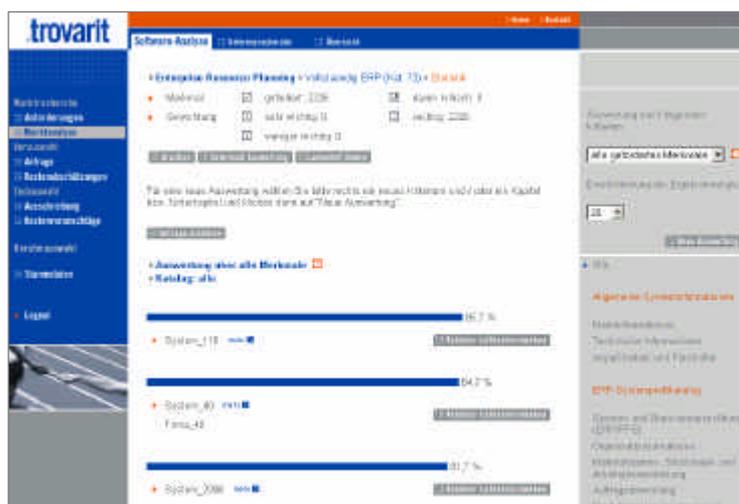


► Fehler Nr. 08: Ohne Überblick!

Unvollständige Marktrecherche

- ERP-System ist reines Werkzeug und daher schnell ausgewählt
- Geschäftsführung entscheidet zwischen Tür und Angel
- Hohes Risiko und Kosten bei Fehlentscheidung
- Der Marktführer erfüllt alle meine Anforderungen
- ERP-Systeme bieten alle gleiche Funktionalität
- Hoher Aufwand für vollständigen Marktüberblick
- Mangelnde Qualität genutzter Marktinformationen (Marktübersichten, Messekataloge, Internetportale, etc.)
- Alleiniger Schwerpunkt auf Software-Auswahl – Unzureichende Berücksichtigung der Passung von potentiellen Anbietern

► IT-Matchmaker – Marktanalyse



► IT-Matchmaker – Referenzrecherche

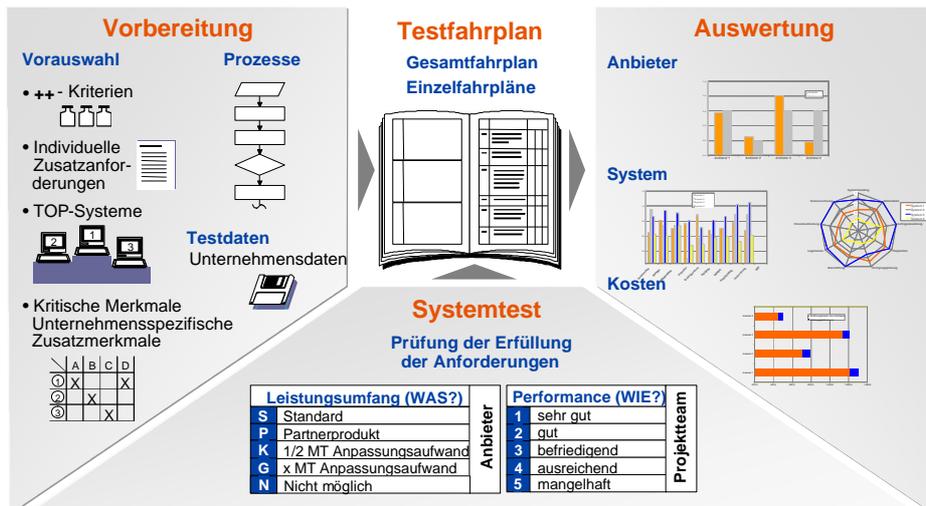
► IT-Matchmaker – Auswertung der Ausschreibung

► Fehler Nr. 09: Keine Vergleichbarkeit!

Unvorbereitete Anbieterworkshops und Referenzkundenbesuche

- Definition eines einheitlichen Drehbuchs bzw. Testfahrplans für Anbieterworkshops wird unterlassen
- Im Vorfeld werden keine Testdaten vorbereitet und übergeben
- Auf neutraler Moderation für strukturiertem Anbieterworkshop wird verzichtet
- Bewertung der Anbieterpräsentation und der Implementierungsmethode wird mangels Kriterien unterlassen
- Zukunftsfähigkeit vom Anbieter und ERP-System wird nicht thematisiert
- Ohne Priorisierung werden oftmals die unwichtigen Prozesse bzw. Funktionalitäten im Rahmen der Anbieterworkshops vorgestellt
- Anbieter konzentrieren sich im Wesentlichen auf Stärken ihrer Lösung
- Unzureichende Dokumentation der Anbieterworkshops
- Ohne Strukturvorgaben ist Vergleichbarkeit von Angeboten und Anbieterinformationen nicht gewährleistet
- Aus wirtschaftlichen Aspekten werden Referenzkundenbesuche unterlassen

► Gezielte Endauswahl



► Fehler Nr. 10: Fehlender Endspurt!

Orientierungslose Vertragsverhandlungen

- ▶ Keine juristische Prüfung von Verträgen
- ▶ Mangelnde fachliche Prüfung der Vertragsinhalte
- ▶ Fehlende Erfahrung auf Seiten der Projektverantwortlichen
- ▶ Ungenügende Spezifikation der Vertragsinhalte
- ▶ Lastenheft wird nicht in Vertragsdokumente integriert
- ▶ Feinkonzept fehlt, insbesondere für benötigte Anpassungen (sollten ggf. im Rahmen einer Pilotphase erarbeitet und monetär abgeschätzt werden)
- ▶ Fehlende Meilensteine im Vertragswerk
- ▶ Verhandlungsspielraum ist nicht bekannt und wird daher nicht genutzt
- ▶ Keine ausreichende Vorbereitung für Vertragsverhandlung
- ▶ Wesentliche Kostenpositionen sind in Verträgen nicht aufgeführt (Bsp.: Partnerprodukte, Datenbanklizenz und -wartung etc.)
- ▶ Langwierige Vertragsverhandlung führt auf beiden Seiten zu Demotivation

► The IT-Matchmaker – Gliederung

Herausforderung Software-Auswahl

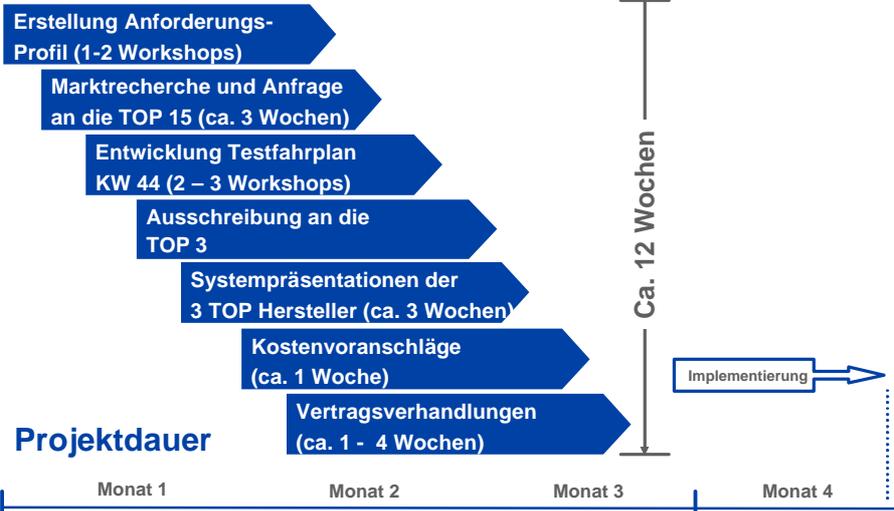
Fehler bei der Software-Auswahl

Beispiel eines Auswahlprojektes

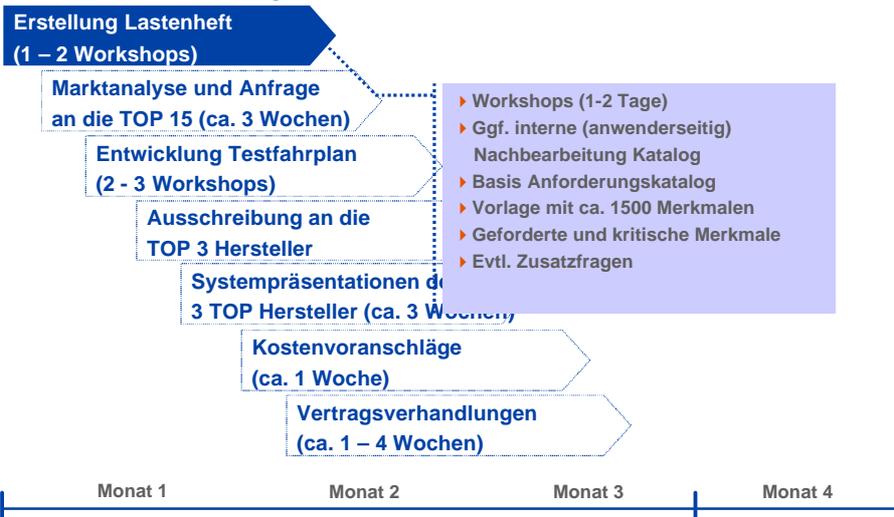
Fazit



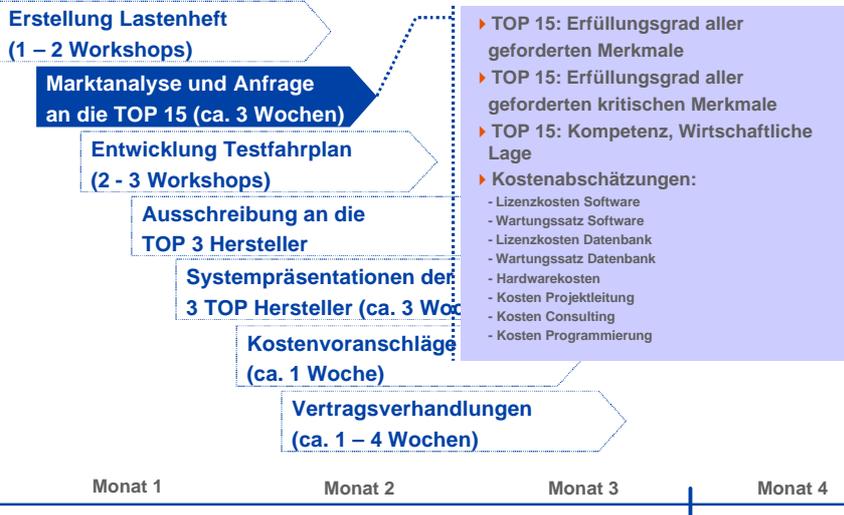
Beispiel – Idealer Ablauf der Software-Auswahl



Zeitraster – Projektablauf



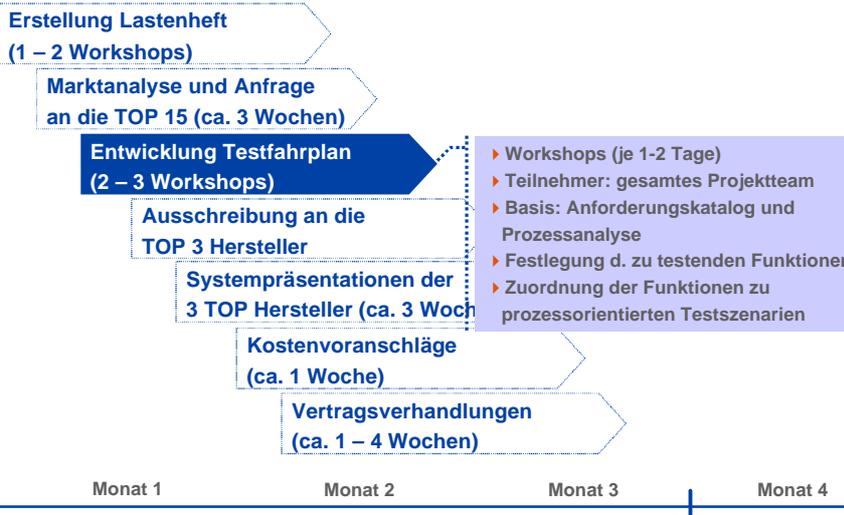
Zeitraster – Projektlauf



- ▶ TOP 15: Erfüllungsgrad aller geforderten Merkmale
- ▶ TOP 15: Erfüllungsgrad aller geforderten kritischen Merkmale
- ▶ TOP 15: Kompetenz, Wirtschaftliche Lage
- ▶ Kostenabschätzungen:
 - Lizenzkosten Software
 - Wartungssatz Software
 - Lizenzkosten Datenbank
 - Wartungssatz Datenbank
 - Hardwarekosten
 - Kosten Projektleitung
 - Kosten Consulting
 - Kosten Programmierung



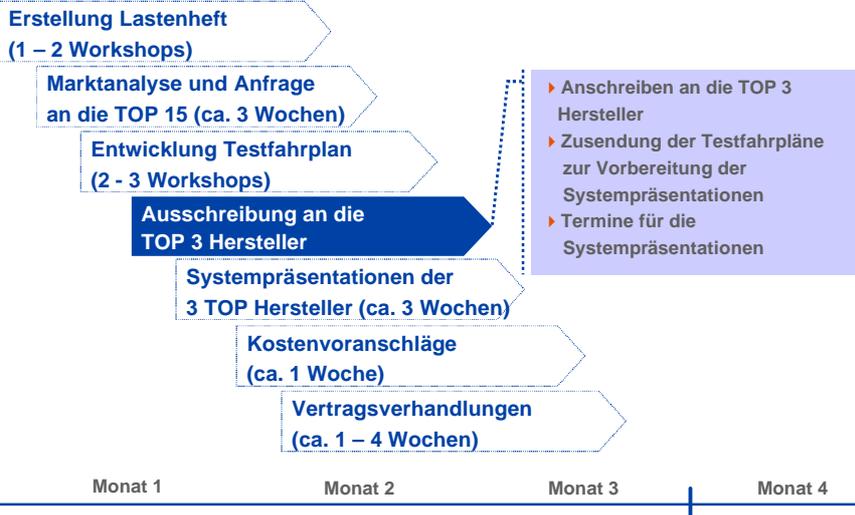
Zeitraster – Projektlauf



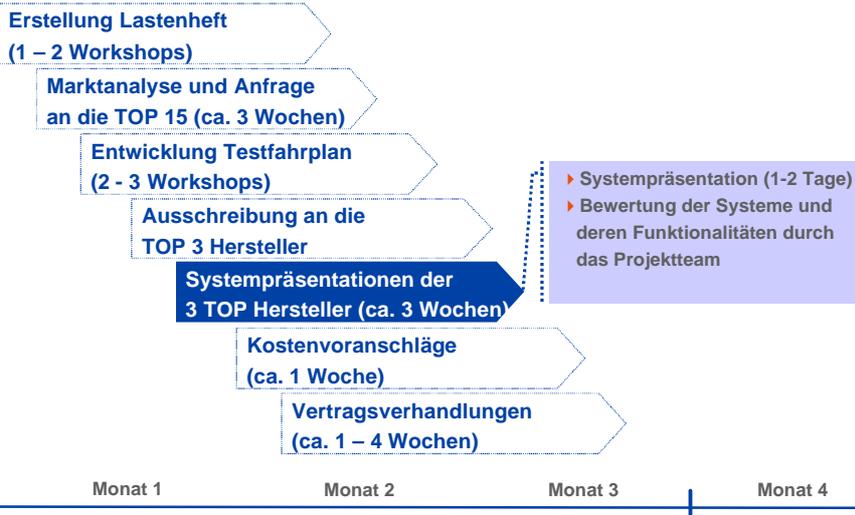
- ▶ Workshops (je 1-2 Tage)
- ▶ Teilnehmer: gesamtes Projektteam
- ▶ Basis: Anforderungskatalog und Prozessanalyse
- ▶ Festlegung d. zu testenden Funktionen
- ▶ Zuordnung der Funktionen zu prozessorientierten Testszenarien



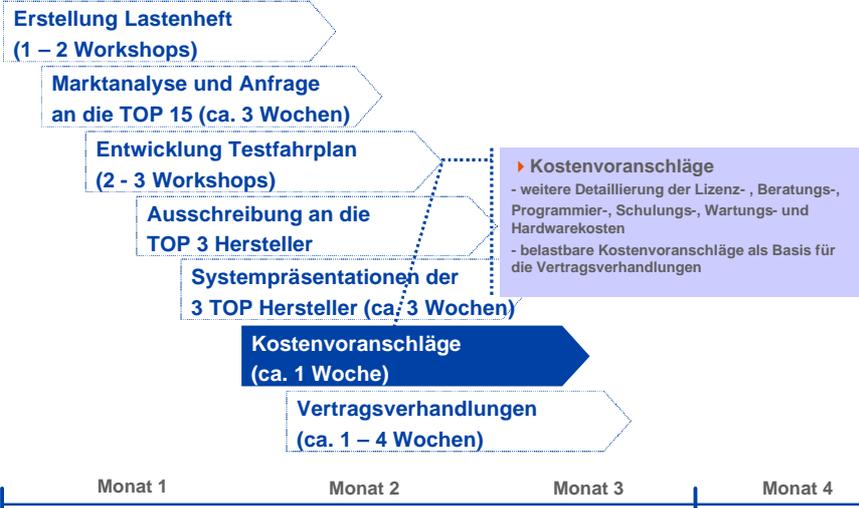
▶ Zeitraster – Projektlauf



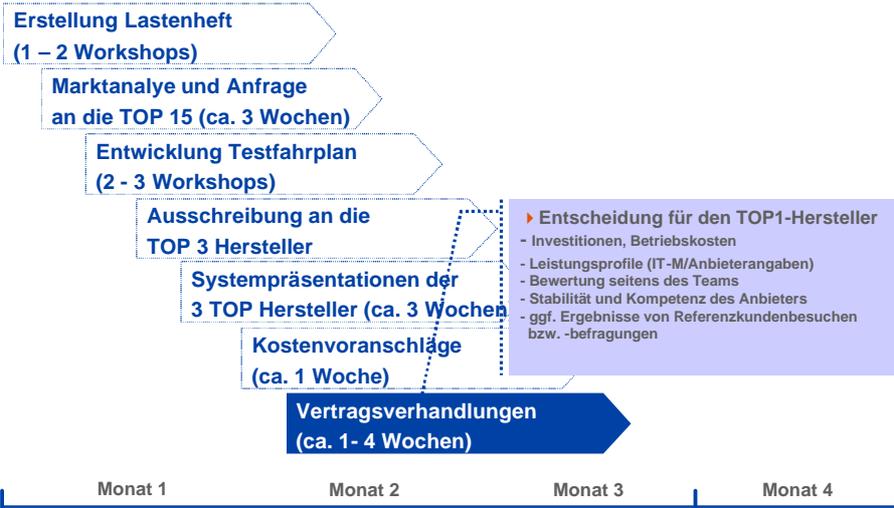
▶ Zeitraster – Projektlauf



▶ Zeitraster – Projektlauf



▶ Zeitraster – Projektlauf



▶ The IT-Matchmaker – Gliederung

Herausforderung Software-Auswahl

Fehler bei der Software-Auswahl

Beispiel eines Auswahlprojektes

Fazit



▶ Fazit

Die Software-Auswahl ist eine Investitionsentscheidung, ...

- ▶ Hoher Projektaufwand
- ▶ Langfristige Auswirkungen
- ▶ Erhebliches Investitionsrisiko

... die auf einer soliden Grundlage gefällt werden sollte!

- ▶ „Wissen, was man braucht“ – Lasten- und Pflichtenheft
- ▶ „Wissen, wer was bietet“ – Marktrecherche und Systemtests
- ▶ „Wissen, was es kostet“ – Ausschreibung und Angebotsvergleich

Bewährte Werkzeuge und kompetente Unterstützung können dabei helfen, Aufwand und Risiken zu vermeiden!

- ▶ Marktspiegel und Marktübersichten
- ▶ Internetplattformen
- ▶ Fachberatungen und Forschungsinstitute

► Trovarit AG – The IT-Matchmaker

Sicherheit und Effizienz bei der Software-Auswahl

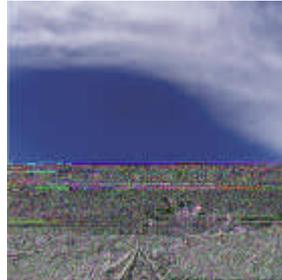
Kontaktadresse:

Dr. Karsten Sontow

Trovarit AG
Pontdriesch 10/12
52062 Aachen

Fon: +49 (241) 40 009 – 0
Fax: +49 (241) 40 009 – 111
E-Mail: karsten.sontow@trovarit.com

www.trovarit.com
www.it-matchmaker.com



**Herzlichen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit**

