

# Schwierige Suche

ERP-Lösungen für kleinere Industrieunternehmen müssen aufgrund der Fülle des Marktangebots besonders sorgfältig ausgewählt werden

KARSTEN SONTOW

Wettbewerbsdruck und wirtschaftliche Notwendigkeiten motivieren auch kleinere Industrieunternehmen, Rationalisierungspotenziale durch den verstärkten Einsatz von Unternehmenssoftware (ERP-Software) zu erschließen. Im Gegensatz zu großen Unternehmen, die ihre Software-Lösung meist aus gerade mal einer Hand voll Alternativen auswählen können, stehen kleinere Industrieunternehmen vor einer fast unüberschaubaren Angebotsvielfalt: Zu den Mittelstandslösungen der großen ERP-Anbieter, wie SAP, Oracle, SSA Global/ Baan, Sage und Microsoft Business Solutions, gesellen sich mehr als 100 weitere ERP-Produkte. Deren Hersteller verfügen zwar nicht über den klangvollen Namen, können dafür aber oft auch auf mehrere Hundert - manchmal sogar weit über 1000 zufriedene Kunden verweisen, die als Beleg dafür dienen, dass nicht nur der Name zählt. Insbesondere für kleinere Industrieunternehmen gilt daher bei der Investition in ERP-Software das Motto: „Wer die Wahl hat, hat die Qual.“

## Herausforderung Projektmanagement

Neben der eigentlichen .Auswahlproblematik bergen ERP-Projekte einige weitere Herausforderungen, die vor allem mit dem Projektmanagement zusammenhängen. Kleinere Anwenderunternehmen werden durch die Vorbereitung und

Umsetzung der ERP-Einführung durchschnittlich etwa sechs bis zehn Monate belastet, wobei diese Werte erheblichen Schwankungen von Projekt zu Projekt unterliegen. Die Projektbeteiligten werden dabei in aller Regel aus den Fachbereichen rekrutiert und betreuen das Projekt „nebenberuflich“, neben ihrem Tagesgeschäft. Das Kernteam umfasst im Mittel etwa zwei bis vier Personen, die zeitweise themenbezogen durch weitere drei bis sechs Personen unterstützt werden. Der anfallende Aufwand, zum Beispiel für Datenaufbereitung, Organisations- und Systemanpassungen oder auch die Schulung der Software-Anwender, wird dabei oftmals unterschätzt, da einfach die Erfahrung im Umgang mit ERP-Projekten fehlt (Bild 1). Er beläuft sich bei Mitgliedern des Kernteams schnell auf 40 bis 60% der Personalkapazität - bei erheblichen Schwankungen über die einzelnen Projektphasen. Vor diesem Hintergrund kommt dem Projektmanagement und der Vorgehensweise bei der ERP/PPS- Auswahl und -Einführung besondere Bedeutung zu. Wichtige Voraussetzung für ein wirksames Projektmanagement ist die Auswahl geeigneter Teammitglieder. Da ERP-Projekte einen großen Einfluss auf viele Unternehmensbereiche haben, muss das Projektteam die Anforderungen aus den betroffenen Bereichen in die Projektarbeit einbringen können. Eine aktuelle Trovarit-Analyse zeigt, dass bei der Mehrzahl der ERP-Projekte in kleineren Industrieunternehmen das Finanzwesen, der Vertrieb beziehungsweise die Auftragsabwicklung sowie Logistik beziehungsweise die Produktion adressiert werden (Bild 2).

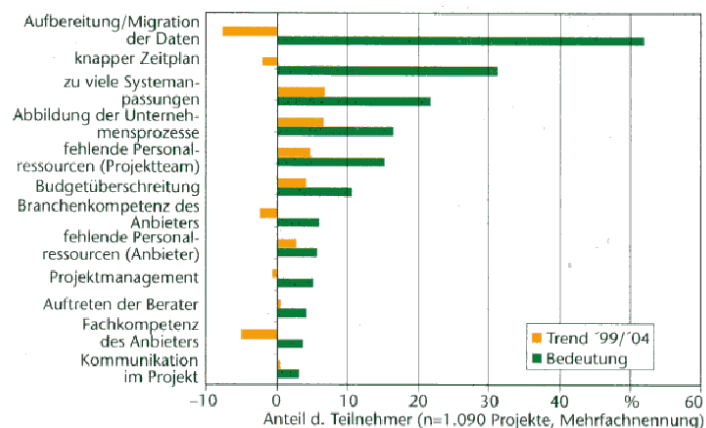


Bild 1: Probleme bei der ERP-Einführung nach einer aktuellen Umfrage aus dem Jahr 2005 bei Industrieunternehmen bis zu 100 Mitarbeitern.

Die ERP-Projekte gewinnen dabei in den letzten Jahren an „Breite“, wie der verstärkte Einsatz von Modulen für CRM, Controlling und Projektplanung nahe legt. Um sich nicht zu „verzetteln“, muss die Geschäftsführung Ziele und Betrachtungsbereich des ERP-Projektes klar vorgeben beziehungsweise abstecken. Dies gilt besonders für Unternehmen, die erstmals den breiteren Einsatz einer (integrierten) ERP anstreben.

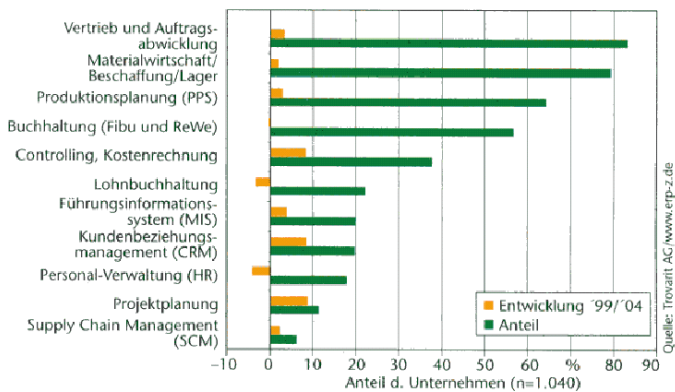


Bild 2: Verbreitung von ERP-Modulen in kleineren Industrieunternehmen bis zu 100 Mitarbeitern.

Quelle: Trovati AG/ www.erp-z.de

### Schritt für Schritt zur passenden ERP-Lösung

Eng verzahnt mit dem Projektmanagement sind die inhaltlichen Aspekte der ERP-Auswahl und -Einführung, deren Bearbeitung es zu koordinieren gilt. Um die mit der ERP-Auswahl verbundenen Projektrisiken zu reduzieren, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- klare und verbindliche Formulierung der Anforderungen an die Software und den Service des Softwareanbieters,
- fundierte Prüfung des Marktangebotes,
- klare und verbindliche Fixierung des Leistungsumfanges (Software und Dienstleistungen), der Liefertermine und der finanziellen Konditionen.

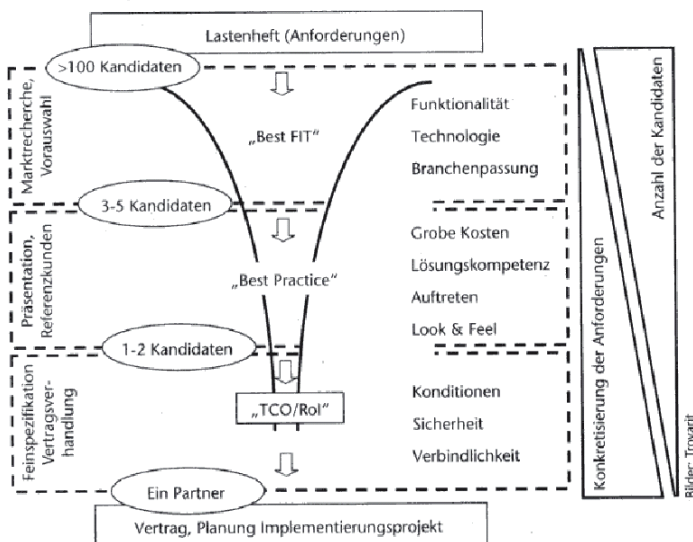


Bild 3: Systematik der ERP-Auswahl.

Bilder: Trovati

Die eigentliche Investitionsentscheidung im Rahmen eines ERP-Projektes kann man sich wie einen „Trichter“ vorstellen: Ausgehend von einem Lastenheft, das die unternehmensspezifischen Anforderungen an die ERP-Software und die Dienstleistungen des ERP-Anbieters zumindest grob spezifiziert, wird zunächst der ERP-Markt breit sondiert und dann sukzessive eingegrenzt. Dabei verändern sich inhaltliche Schwerpunkte und Charakter der Auswahlentscheidung in den einzelnen Projektphasen (Bild 3). Das Lastenheft stellt dabei das inhaltliche „Rückgrat“ der Investitionsentscheidung dar. Im Vordergrund stehen dabei außer der Systemtechnologie vor allem die Software-Funktionen, die zur Abbildung der jeweiligen Unternehmensprozesse erforderlich sind. Entsprechend stellen die Unternehmensprozesse den Ausgangspunkt für die Erstellung eines Lastenheftes dar. Das Lastenheft kann insbesondere bei kleineren Unternehmen zu Beginn eines ERP-Projektes noch relativ grob gehalten sein. Zur Sondierung des Marktes reicht es erfahrungsgemäß, wesentliche Eckpunkte wie das abgedeckte Funktionsspektrum, den üblichen Einsatzbereich der jeweiligen Software-Lösung im Hinblick auf Branchen oder Fertigungsarten, die schwerpunktmäßig bedienten Unternehmensgrößen und gegebenenfalls die Basistechnologie der Software - vor allem Datenbank und Betriebssystem - abzuprüfen (siehe ausführliche Übersicht unter

www.maschinenmarkt.de). Kenngrößen wie „Anzahl der Mitarbeiter“ und Anzahl der Installationen“ werden zudem gerne als Hinweis auf die wirtschaftliche Situation eines Software-Anbieters herangezogen. Diesbezüglich ist jedoch zur Vorsicht geraten: Einige Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit zeigen, dass Größe keine nicht zwingend vor wirtschaftlichen Problemen oder auch vor Übernahmen schützt, die für Software-Anwender meist mit erheblichen Unsicherheiten verbunden sind. Gleichzeitig zeigen Analysen der Anwenderzufriedenheit, dass insbesondere kleinere spezialisierte Software-Anbieter oftmals mit zufriedeneren Kunden aufwarten können als die „Großen“. Hier hilft aber letztlich nur eine konkrete Prüfung im Einzelfall. Im Zuge des Dialogs mit einzelnen Software-Anbietern muss das Lastenheft dann so weit konkretisiert werden, dass diese in der Lage sind, die Machbarkeit und den Umfang des Projektes belastbar abzuschätzen. Spätestens im Vorfeld der Vertragsverhandlungen sollten zumindest die Leistungsumfänge detailliert spezifiziert werden, bei denen eine individuelle Anpassung der jeweiligen Standard-Software notwendig ist (zum Beispiel Schnittstellen, Zusatzfunktionen). Ein derartig aufbereitetes Lastenheft stellt letztlich den inhaltlichen Kern

eines ERP-Vertragswerks, auf den sich die Vertragsbestandteile (üblicherweise Software-Überlassungsvertrag, Dienstleistungsvertrag und Wartungsvertrag) beziehen.

### **Schnelle Erfolge durch Orientierung am Standard**

Im Hinblick auf die ERP-Einführung ist kleineren Unternehmen zu empfehlen, sich zumindest für den Anfang relativ stark an Standard-Funktionen des ausgewählten Systems zu halten. Der Standardfunktionsumfang einer ERP-Software hat sich in der Regel in vielen Einsatzfällen bewährt und wird durch den ERP-Anbieter im Hinblick auf Installation, Schulung und Wartung sicher beherrscht. Dies schützt relativ gut gegen Termin- und Kostenrisiken, die erfahrungsgemäß mit umfangreichen Individualanpassungen einhergehen. Die schnelle Einführung von Standardumfängen bietet zudem die Chance, schnell erste Rationalisierungspotenziale zu heben. Eine weitergehende Individualisierung der Software-Lösung kann dann - nicht zuletzt vor dem Hintergrund der bereits vorhandenen Betriebserfahrung - gezielt und mit Augenmaß vorgenommen werden.