

Dr. Marcel Siegenthaler
Cyrill Schmid

ERP für KMU

Praxisleitfaden: Richtig evaluieren & einführen

A B A C U S

bäurer.
better solutions. better business.

GUS GROUP
BUSINESS COMPETENCE

INFOR

IFAS
Swiss Quality Business Software

IN
INFORMING
your business – our software

MGA
mga solutions ag

Microsoft
Business
Solutions

ORACLE

PSI

RAMCO
The ERP II Solutions Company

SAP

SIMULTAN
Ein Unternehmen der Sage Group

STEP AHEAD

swissaxis

topsoft
More for Business Software

- Enterprise Resource Planning: Management Summary
- Grundlagen ERP: Module, Prozesse, Kosten, Nutzen
- ERP im Branchenblick
- ERP-Evaluation
- Einführung und Betrieb
- ERP-Marktübersicht
- Strategische Erfolgspotenziale
- Kosten/Nutzen
- Praxisbeispiele
- Checklisten
- Trends
- Tipps

Marcel Siegenthaler
Cyrill Schmid

ERP für KMU

**Praxisleitfaden: Richtig
evaluieren & einführen**

Was Manager wissen müssen!

BPX-Edition
Rheinfelden/Schweiz

BPX	Best Practice Xperts
E-Mail	edition@bpx.ch
Internet	www.bpx.ch

Siegenthaler, Marcel / Schmid, Cyrill

**ERP für KMU. Praxisleitfaden:
Richtig evaluieren & einführen.
Was Manager wissen müssen!**

Vorwort Prof. Dr. Petra Schubert
Rheinfelden/Schweiz, BPX-Edition, 2005/06

ISBN 3-905413-71-X

© 2005 BPX-Edition Rheinfelden

Hinweis: In diesem Booklet wird bei Bezeichnungen die männliche Form verwendet. Dies dient lediglich der Lesefreundlichkeit und schliesst die weibliche Form mit ein.

Alle Rechte, insbesondere die Übersetzung in fremde Sprachen, sind vorbehalten. Kein Teil des Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages fotokopiert oder in irgendeiner anderen Form reproduziert oder in eine von Maschinen verwendbare Form übertragen oder übersetzt werden.

Herstellung: BPX-Edition, Rheinfelden/Schweiz
Druck und Verarbeitung: Druckerei Flawil AG

Inhalt

	Vorwort von Prof. Dr. Petra Schubert	4
1	Management Summary	5
2	Grundlagen ERP	7
2.1	Definition und Übersicht	7
2.2	Abgedeckte Prozesse	8
2.3	Wichtige Module, Funktionsumfang	9
2.4	Kostenstruktur ERP	10
2.5	Gründe für den ERP-Einsatz	13
3	ERP für produzierende Firmen	15
3.1	Merkmale produzierender Unternehmen	16
3.2	Die Daten im ERP-System	19
3.3	PPS – Planung und Steuerung	23
3.4	Rückverfolgbarkeit	29
3.5	Produktkonfigurator	31
3.6	Service/CRM	32
3.7	Firmenübergreifende Zusammenarbeit	34
4	ERP-Evaluation	37
4.1	Erwartungshaltung schweizerischer KMU	37
4.2	Stolpersteine in ERP-Projekten	38
4.3	Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze	38
4.4	Vorgehen für Evaluation und Einführung	39
5	Einführung und Betrieb	50
5.1	Chance zum Wissensaufbau	50
5.2	Vertragsabschluss	53
6	Blick auf den ERP-Markt	56
6.1	Vertriebs- und Supportorganisation	56
6.2	Branchen-, Standard-, Individualsoftware	56
6.3	Integration in die Softwarelandschaft	60
6.4	ASP – die IT extern betreiben?	63
7	Ausblick und Trends	68
8	Profile der Editionspartner	69
9	Glossar	77
10	Stichwortverzeichnis	78
11	Literatur & WWW	79
12	Autorenteam & BPX	80

Vorwort

Um auch künftig wettbewerbsfähig zu bleiben, suchen KMU nach Möglichkeiten, Geschäftskosten zu senken und eine höhere Produktivität zu realisieren. Ein Schritt in diese Richtung ist der Einsatz einer leistungsfähigen Unternehmenssoftware.

Unternehmer achten heute noch stärker als vor dem E-Business-Boom auf die Gesamtbetriebskosten und den schnellen Return on Investment. Da IT-Projekte finanzielle und personelle Ressourcen binden, stellen KMU ein neues ERP-System noch genauer auf den Prüfstand als die Grossen. Fragen nach Anschaffungs- und Betriebskosten, nachgelagerten Investitionen, Nutzen und Nachteilen der neuen Anwendung werden eingehend abgewogen. Die Auswahl einer geeigneten Unternehmenssoftware kann daher sehr zeit- und kostenintensiv sein.

Darüber hinaus sind für das heterogene Segment der KMU zahlreiche Softwareanbieter mit vielfältigen ERP-Lösungsportfolios am Start. Allein in der Schweiz wurden in einer diesbezüglichen Studie 200 verschiedene Anbieter genannt (Netzreport'5). Die Bandbreite reicht von international aufgestellten, namhaften Softwareunternehmen über lokale ERP-Anbieter bis hin zu auf Nischen spezialisierten Herstellern branchenspezifischer IT-Lösungen. Auch Individualprogrammierungen sind laut Netzreport'5 mit einer Verbreitung von 19 Prozent noch stark vertreten.

Entscheider müssen sich letztlich klar werden, auf welche Punkte es ihnen bei der Softwareauswahl ankommt. Das vorliegende BPX-Booklet stellt einen praktischen Leitfaden für die Evaluation dar und ist damit eine wertvolle Hilfe bei der schwierigen Suche nach «dem richtigen» ERP-System.



Prof. Dr. Petra Schubert

Professorin für E-Business
an der Fachhochschule
beider Basel und Leiterin
des Instituts für angewandte
Betriebsökonomie

1 Management Summary

Mit einer Investition von etwa CHF 12 000.– pro Mitarbeiter gehört ein Enterprise-Resource-Planning-System, kurz ERP genannt, schon rein finanziell gesehen zu den grösseren Ausgaben einer Firma. Diesen Ausgaben stehen auch konkrete Nutzen gegenüber, welche einem Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile ermöglichen können. Die Business-Software erlaubt:

- Enge Anbindung an Kunden und Lieferanten
- Kürzere Reaktionszeiten am Markt
- Kleinere Lager
- Kontrollierten Auftragsablauf mit Rückverfolgbarkeit



Das ERP durchdringt das ganze Unternehmen und betrifft alle Prozesse. Mit der heutigen grossen Funktionsbreite der ERP-Lösungen entsteht ein weiterer Vorteil durch die Mehrfachnutzung der Daten. Historisch gewachsene IT-Insellösungen verursachen überproportional viel Aufwand im Betrieb. Medienbrüche, unterschiedliche User-Interfaces, Datenredundanzen und diverse weitere Nachteile können die Ablösung durch ein integrierendes Gesamtsystem durchaus rechtfertigen.

Um die Vorteile eines modernen ERP auszuschöpfen, ist bei der Auswahl mit grosser Sorgfalt vorzugehen. Das ERP muss möglichst genau zu den Produkten, der Fertigungsart, den Prozessen und der Organisation des Unternehmens passen. Gerade kleinere Unternehmen können sich teure Anpassungen der Software kaum leisten. Am grossen und unübersichtlichen ERP-Markt findet sich aber vielleicht ein Produkt, welches zusammen mit den spezifischen Erfahrungen der Implementationspartner gut zum Unternehmen passt. Die Auswahl ist aber nicht nur eine Frage der technischen Funktionalität – weitere Selektionskriterien sind zu beachten; siehe Kapitel 4.4.4.

- Funktionale Abdeckung der Bedürfnisse
- Anpassbarkeit an zukünftige Bedürfnisse
- Potenzial des Systemlieferanten
- Referenzkunden
- Preis-Leistungs-Verhältnis

Nicht zuletzt bietet die Beschaffung einer neuen Business-Software viele Chancen. Durch die intensive



Beschäftigung mit der Geschäftsprozessgestaltung profitiert das Unternehmen vom internen Wissensaufbau. Der Erfolg stellt sich dann ein, wenn Prozesse und Organisation vom ERP nachhaltig unterstützt werden. Natürlich finden Sie in diesem Text noch viele Hinweise auf einige der zahllosen Schlüsselwörter wie ERP II (Seite 68) oder die Individual-Software als Alternative, wenn kein Angebot der Standardsoftware wirklich befriedigt (Kapitel 6.2.2, Seite 57).

2 Grundlagen ERP

In der heutigen Zeit setzt fast jedes Unternehmen in der Schweiz Business-Software ein. Was noch vor wenigen Jahren mittleren und grösseren Unternehmen vorbehalten war, hielt rasant Einzug auch in kleineren Unternehmen, gewerblichen Betrieben, Landwirtschaft und Einpersonenfirmer. Entsprechend dem Einsatzzweck oder der Herkunft der Software werden die unterschiedlichsten Bezeichnungen verwendet. Auch für Fachleute ist es sehr schwierig, einen Überblick über die eingesetzten Produkte und die aktuellen Schlagworte zu halten – die Marketingabteilungen einiger Softwareanbieter helfen nach Kräften mit, die Situation zu verwirren. Dieses Booklet konzentriert sich darauf, die Software-Situation zu klären, und zwar für kleine und mittlere Unternehmen, welche in der industriellen Produktherstellung oder im Handel tätig sind. Zwar sind die beschriebenen methodischen Ansätze auch für Beratungsunternehmen, Grossfirmen oder branchenspezifische Gewerbebetriebe mindestens teilweise einsetzbar, diese Firmen stehen hier aber nicht im Fokus.

Durch die anhaltend schnelle Entwicklung in der Informationstechnologie ist jede Marktabbildung und jede Produktempfehlung zeitlich nur begrenzt aktuell. Hier wird deshalb die Vorgehensmethodik zur Software-Evaluation und -Einführung beschrieben und auf internetbasierte Quellen zur Marktübersicht verwiesen, z.B. www.topsoft.ch.

2.1 Definition und Übersicht

Die eingesetzten Begriffe im Umfeld der Software für Firmen sind weder trennscharf noch eindeutig definiert. Grundsätzlich geht es hier um Computerprogramme zur Unterstützung von Arbeitsabläufen in Firmen, also um Software zur Geschäftsprozessunterstützung. Je nach Herkunft der zu unterstützenden Prozesse wird von «betriebswirtschaftlicher Software» gesprochen oder von «Produktionsplanungs-Software». Alles umfassend wird der Begriff «Business-Software» verwendet.

Unter «Enterprise Resource Planning»-Systemen (ERP-Systemen) versteht man Softwarepakete, welche alle für ein Unternehmen relevanten Daten zur Bewirtschaftung der Ressourcen – Finanzen, Arbeitskräfte, Maschinen, Material, Zeit usw. – integrieren und damit operative und strategische Entscheidungen ermöglichen.

2.2 Abgedeckte Prozesse

Die Prozesse in den Firmen werden in folgende zwei Kategorien aufgeteilt:

- Wertschöpfende Prozesse
- Unterstützende Prozesse

Wertschöpfende Prozesse	
Produktentwicklung	Auftragsgewinnung
Produktentwicklung Prozessentwicklung	Markterschliessung Verkaufsförderung Kundenbeziehungspflege Verkauf
Auftragserfüllung	Kundendienst
Auftragsbearbeitung Produktion / Montage Einkauf Distribution	Verkauf Wartung geplanter Unterhalt Störungsbehebung Rücknahme/Entsorgung
Unterstützende Prozesse	
Evolutionsprozesse	Supportprozesse
Firmenentwicklung Personalentwicklung Langfristplanung Etc.	Personal, Lohn Finanz- & Rechnungswesen (Umwelt- und) Qualitätsmanagement (Prüfmittelrückverfolgbarkeit)

Abbildung 1: Prozesse in produzierenden Firmen [Schönsleben]

Einen bestimmten Teilprozess mit einer Software zu unterstützen, ist der historische Ansatz für die meisten Softwarelösungen. Speziell häufig wurden Programme für das Finanz- und Rechnungswesen entwickelt, gefolgt von solchen für Einkauf und Produktion. Unter dem Stichwort CRM (Customer Relationship Management) stiessen später Programme zur Unterstützung von Auftragsgewinnung und Kundendienst dazu.

In der Praxis werden firmenspezifische Teilprozesse beschrieben, welche durch mehrere Hauptprozesse laufen können. Gefragt ist dann eine Software, welche diese Bedürfnisse möglichst nahtlos abdeckt.