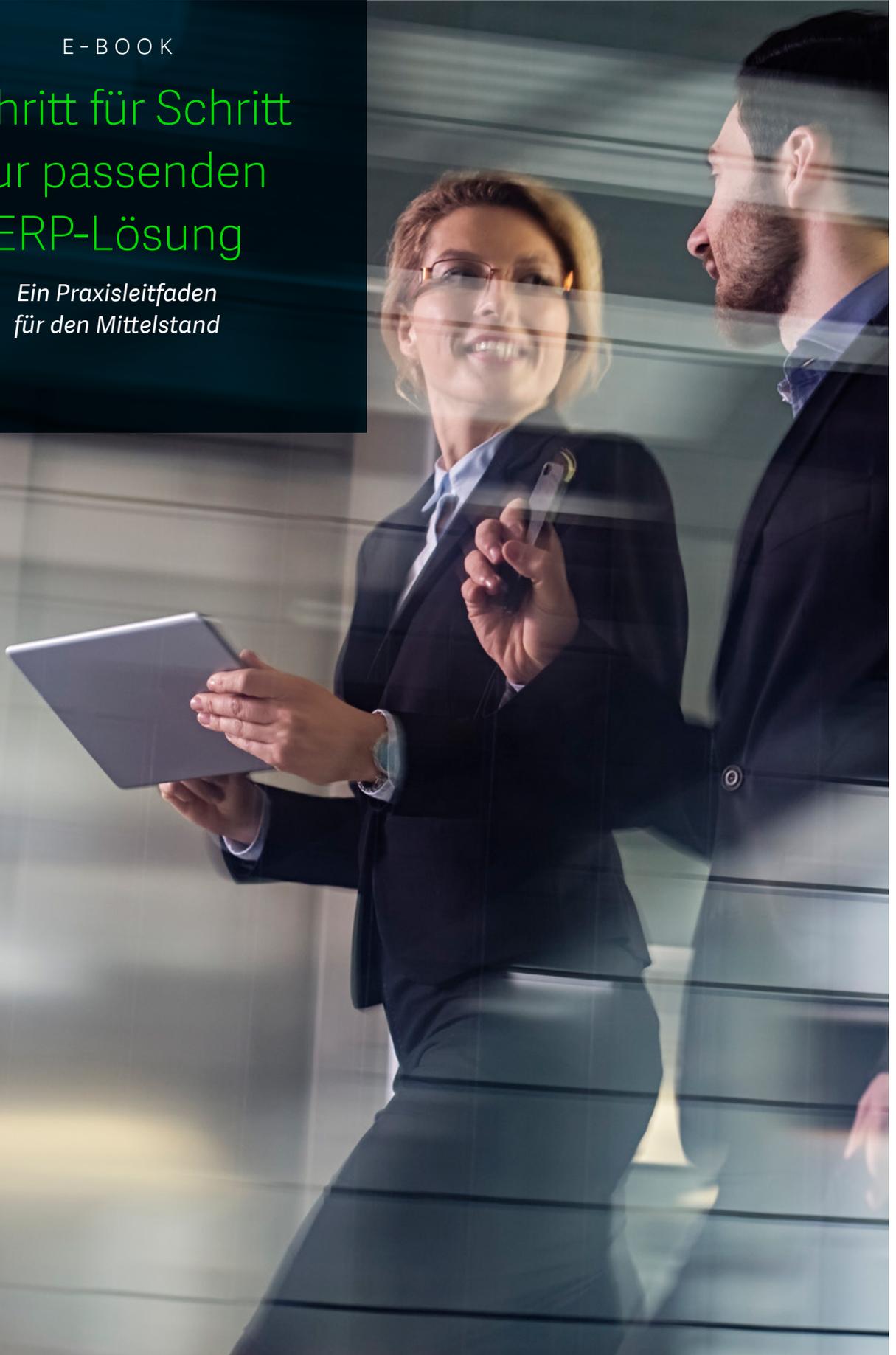


E-BOOK

# Schritt für Schritt zur passenden ERP-Lösung

*Ein Praxisleitfaden  
für den Mittelstand*



# Inhalt

## **Einleitung**

### **Kapitel 1**

Schritt für Schritt zur passenden ERP-Lösung

### **Kapitel 2**

6 Schritte zur richtigen ERP-Lösung

### **Kapitel 3**

Ziele: Was soll die ERP-Lösung verbessern?

### **Kapitel 4**

Strategie: Passt die Software zur Unternehmensstrategie?

### **Kapitel 5**

Checkliste Unternehmensstrategie

### **Kapitel 6**

Wirtschaftlichkeit: Rentabilität ermitteln und Prioritäten setzen

### **Kapitel 7**

Funktionstiefe, Dynamik, Flexibilität: Generalist oder Spezialist?

### **Kapitel 8**

Architektur und Technologie: Ansätze im Vergleich

### **Kapitel 9**

Cloud-Computing

### **Kapitel 10**

Weiche Faktoren: von Branchenkompetenz bis Zukunftssicherheit

### **Kapitel 11**

Implementierung: Ablauf und Konzept

### **Kapitel 12**

Die wichtigsten Schritte auf dem Weg zu einer ERP-Lösung

### **Fazit**

# Einleitung

Lösungen für das Enterprise Resource Planning (kurz: ERP) sind im modernen Unternehmensalltag von mittelständischen Industrie- und Handelsbetrieben sowie Dienstleistungsfirmen nicht mehr wegzudenken.

Die Einsatzszenarien von ERP-Lösungen sind dabei genauso vielfältig, individuell und komplex wie die Unternehmen, in denen sie zur Anwendung kommen.

Auch bezeichnet als Unternehmenssoftware, Business Software, betriebswirtschaftliche oder kaufmännische Software unterstützen und steuern sie mit ERP-Lösungen alle wichtigen Unternehmensprozesse von Kommunikation, Entwicklung über Produktion bis zum Vertrieb und schaffen Transparenz im Lager, bei den Warenflüssen und in der Buchhaltung. Dadurch entdecken sie Optimierungspotenzial und gestalten Prozesse effizienter.

Die Einsatzszenarien von ERP-Lösungen sind dabei genauso vielfältig, individuell und komplex wie die Unternehmen, in denen sie zur Anwendung kommen. Kombiniert mit der Vielzahl an ERP-Angeboten auf dem Markt mit ihren unterschiedlichen Ansätzen, Technologiekonzepten und Funktions-tiefen ist es eine besondere Herausforderung, die richtige Lösung für das eigene Unternehmen zu finden. Im Vordergrund der Entscheidung stehen zunächst grundlegende Überlegungen über die Ziele des Einsatzes eines ERP-Systems: Was soll mit der Einführung erreicht werden? Als Schlagworte hierbei fallen häufig Prozessoptimierung, Effizienzsteigerung und Kostensenkung.

Doch was genau bedeutet eine ERP-Einführung konkret für das eigene Unternehmen? Und wie lässt sich der Nutzen einer Software messen und bewerten? Auch soll sich eine solche Investition langfristig auszahlen und rentieren. Die Software muss demnach exakt zur Unternehmensstrategie passen und nicht nur den heutigen, sondern auch den zukünftigen Bedarf abdecken können. Dies gilt gleichermaßen für die technologischen Anforderungen und Neuerungen.

Die Suche nach einer ERP-Lösung sollte daher gut geplant sein. Sie erfordert Zeit, die eigenen aktuellen und zukünftigen Anforderungen zu definieren und den Markt der Lösungsanbieter entsprechend zu sondieren. Schließlich will ein Unternehmen durch die Wahl der passenden ERP-Lösung seine Ziele erreichen und sich langfristig einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Der folgende Leitfaden will Entscheider Schritt für Schritt auf dem Weg zur geeigneten ERP-Lösung begleiten und praxisnahe Tipps liefern, die ihnen die Entscheidungsfindung erleichtern sollen.

# Schritt für Schritt zur passenden ERP-Lösung

## Der Einsatz einer geeigneten Unternehmenssoftware hilft bei der Unternehmensführung und deren Erfolg.

---

So verschieden Unternehmen, ihre Produkte, ihre Branchen und ihre Mitarbeiter sind, für alle gilt: Der Einsatz einer geeigneten Unternehmenssoftware hilft bei der Unternehmensführung und deren Erfolg. Eine ERP-Lösung trägt dazu bei, das Wachstum voranzutreiben, schneller auf Veränderungen des Markts zu reagieren und so langfristig erfolgreich zu sein. Denn sie steuert sämtliche Prozesse im Unternehmen, sie schafft eine geeignete Informationsbasis und Transparenz über die finanzielle Situation des Unternehmens, sie optimiert den Vertrieb und die Kommunikation mit den Kunden und macht Fertigungsprozesse effizienter. Die Studie „ERP in der Praxis 2018/2019“ der Trovarit AG zeigt allerdings, dass viele Unternehmen den Aufwand einer ERP-Einführung unterschätzen: Als Hürde zeigte sich die Datenmigration bei 36 Prozent der untersuchten Projekte. Bei 17 Prozent der ERP-Vorhaben war die „Abbildung der Unternehmensprozesse“ nicht ganz einfach und bei 11 Prozent der Projekte hatten die Verantwortlichen die Anforderungen an die ERP-Software nicht ausreichend geklärt. Mit unserem Ratgeber dürfte Ihnen das nicht passieren.

Dabei wachsen die Anforderungen an ERP ständig: Industrie 4.0, Industrial IoT, servicebasierte Geschäftsmodelle, künstliche Intelligenz, gestiegene Kundenanforderungen, etc. stellen Ansprüche an die Systeme, die allerdings oft veraltet sind. Die Trovarit-Studie bezifferte 2016 das durchschnittliche Alter der ERP-Installationen in deutschen Unternehmen auf 10,2 Jahre, wobei die Releases auch schon 2,2 Jahre ohne Updates in Betrieb waren. Es scheint also großen Nachholbedarf bei der Modernisierung von ERP-Systemen zu geben.

In den folgenden Abschnitten erläutern wir Schritt für Schritt, welche grundsätzlichen Fragen Entscheider auf dem Weg zu einer modernen ERP-Software beantworten müssen. Denn nur, wenn Ziele und Unternehmensstrategie klar definiert sind, kann eine passende ERP-Lösung gefunden und ihre Einführung zum Erfolgsfaktor werden. Grundsätzlich gilt dabei für alle Betriebe: Die Software muss zum Unternehmen passen und nicht umgekehrt.

**Grundsätzlich gilt: Die Software muss zum Unternehmen passen – nicht umgekehrt.**

Grundsätzlich gilt:  
Die Software muss  
zum Unternehmen  
passen –  
nicht umgekehrt.



# 6 Schritte zur richtigen ERP-Lösung

## **Schritt 1: Gründe und Ziele ermitteln**

Entscheiden Sie gemeinsam mit Ihren Fachabteilungen und Führungskräften sowie der IT-Abteilung. Identifizieren Sie im Team, wo in Ihrem Unternehmen Schwachpunkte und Optimierungspotenzial zu finden sind. Nur zusammen können Sie dies erkennen und richtig bewerten. Die oben genannte Identifizierung hilft Ihnen dabei, Ihre Ziele zu definieren. Stellen Sie im Team die Frage: Was wollen wir mit der Einführung einer ERP-Lösung erreichen? Beschreiben Sie, darauf basierend, Ihre Soll-Prozesse und erfassen Sie diese in einem Lastenheft, das Ihre Anforderungen an eine Software definiert.

## **Schritt 2: Unternehmensstrategie prüfen und Anforderungen festlegen**

Nehmen Sie Ihre Unternehmensstrategie genau unter die Lupe und beziehen Sie dabei auch die Ziele der einzelnen Abteilungen ein. Die Strategie ist wichtig, um die passende ERP-Lösung zu wählen. Notieren Sie daher alle Anforderungen, die aus der Unternehmensstrategie an eine ERP-Lösung entstehen, in Ihr Lastenheft.

## **Schritt 3: Wirtschaftlichkeit überprüfen – Investitionsrechnung light**

Erstellen Sie für den geplanten Softwareeinsatz eine Wirtschaftlichkeitsanalyse: Schätzen Sie dazu die Kosten der aktuellen Ist-Prozesse, den künftigen Aufwand für die Soll-Prozesse und etwaige Nebeneffekte sowie die gesamten Investitionskosten. Bei einer Cloudlösung brauchen Sie nur die laufenden Kosten einzubeziehen, denn Anfangsinvestitionen für Server und Softwarelizenzen entfallen. Gleichen Sie alle Kostenpunkte gegeneinander ab und vergessen

Sie nicht, die internen Personalkosten zu berücksichtigen. So erhalten Sie eine Annäherung an die Projektrentabilität und die voraussichtliche Amortisationszeit. Bewerten Sie zudem auch die nicht direkt messbaren Effekte wie Transparenz, Flexibilität, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Sie sind ebenso wichtig wie die reinen wirtschaftlichen Aspekte. Wenn Kunden das Gefühl haben, Ihr Unternehmen ist nicht modern aufgestellt, kann das auch Auswirkungen auf die Kundenbeziehung haben. Erstellen Sie anschließend Ihre Gesamtprioritätenliste. Eine ERP-Einführung ist heute kein Riesenprojekt mehr, sondern ein agiler Prozess, der nach und nach stattfinden kann.

## **Schritt 4: Funktionstiefe und Spezialisierungsgrad ermitteln**

Prüfen Sie, inwieweit Ihr Unternehmen spezielle Branchenfunktionalitäten benötigt oder ob eher eine Standardsoftware in Frage kommt. Ziehen Sie hierzu auch Ihre Unternehmensstrategie in Betracht. Wie viel Dynamik und Flexibilität muss die Software abbilden können? Als Leitlinie gilt: Je spezieller, etablierter und konstanter ein Unternehmen agiert, desto besser ist eine Branchensoftware geeignet. Je dynamischer, flexibler und internationaler ein Unternehmen ist, desto besser passt eine Standardsoftware. Binden Sie auch die Hauptanwender aus den betroffenen Unternehmensbereichen (Key User) ein und beteiligen Sie diese am Entscheidungsprozess. Sie sind deutlich näher am Tagesgeschäft und kennen die Prozesse oft besser als die Geschäftsführung oder ein IT-Spezialist.

Alle Ansätze haben Vor- und Nachteile. Aus diesem Grund müssen sie auf Umsetz- und Finanzierbarkeit überprüft werden.

#### **Schritt 5: Architektur-Check**

Alle Ansätze haben Vor- und Nachteile. Aus diesem Grund müssen sie auf Umsetz- und Finanzierbarkeit überprüft werden. Gleichen Sie dazu den Ist-Zustand Ihrer bestehenden IT-Infrastruktur und den Soll-Zustand der Anwendungsszenarien mit den Architektur- und Technologieansätzen ab. Bedenken Sie dabei auch die Vorteile des Cloud Computings. So finden Sie heraus, welcher Ansatz oder welche Kombination am besten geeignet ist. Priorisieren Sie Eigenschaften wie Unabhängigkeit, Sicherheit, Flexibilität, Offenheit, Anschaffungs- und Betriebskosten, usw. nach Ihren individuellen Maßstäben. Lassen Sie von Ihrer IT-Abteilung einen Architekturfahrplan entwickeln und wägen Sie Alternativen ab.

#### **Schritt 6: Weiche Faktoren bewerten**

Bewerten Sie auch die weichen Faktoren und schließen Sie sie in Ihren Auswahlprozess ein. Sie sind für die Entscheidung ebenso maßgeblich wie die harten Fakten, vor allem dann, wenn unterschiedliche ERP-Systeme von ihren Eigenschaften und Kosten gleichauf liegen.

**Binden Sie auch die Hauptanwender aus den betroffenen Unternehmensbereichen ein und beteiligen Sie diese am Entscheidungsprozess. Sie sind deutlich näher am Tagesgeschäft und kennen die Prozesse oft besser als die Geschäftsführung oder ein IT-Spezialist.**



# Ziele: Was soll die ERP-Lösung verbessern?

Die Gründe, in moderne ERP-Lösungen zu investieren, sind vielfältig. Handelsbetriebe zum Beispiel versprechen sich von einer ERP-Lösung die uneingeschränkte Transparenz über alle Filialen, Märkte, Sortimente und Kunden hinweg. Das produzierende Gewerbe hingegen benötigt effiziente Produktionsprozesse, eine exakte Materialdisposition, die Einhaltung von Rezepturen, eine Chargenrückverfolgung und die Steuerung der Supply Chain, also der Lieferkette zu Kunden und Lieferanten. Beide – der Industrie- und der Handelsbetrieb – könnten unter erhöhten Lagerkosten leiden, die sie reduzieren wollen. Die Beispiele zeigen, wie unterschiedlich die Ziele des Einsatzes einer ERP-Lösung sein können. Grob lassen sie sich wie folgt klassifizieren:

## **Funktional-operative Ziele**

Zum Beispiel:

- Straffung von Prozessen in Produktion und Lieferung
- Aufhebung von Medienbrüchen
- Standardisierung und Beschleunigung von Fertigungsprozessen
- Transparenz über das Finanz-, Auftrags- und Personalwesen
- Verbesserung des Informations- und Berichtswesens

## **Kostentechnische Ziele**

Zum Beispiel:

- Senkung von Prozess- und Produktionskosten
- Reduzierung der Lagerhaltungskosten
- Kostensenkung für eingesetzte Informationstechnik (Software, Hardware, Telekommunikation, Service)

## **Strategische Ziele**

Zum Beispiel:

- Vernetzung von Abteilungen und Standorten
- Erschließung neuer Märkte und Nutzung neuer Vertriebswegen
- Nationale und internationale Expansion
- Aufbau und die Integration neuer Partner- und Lieferantennetzwerke

## **Externe Ziele**

Zum Beispiel:

- Einhaltung nationaler und internationaler gesetzlicher Bestimmungen wie der E-Bilanz oder internationalen Rechnungslegungsstandards wie dem International Financial Reporting Standard IFRS
- Unterstützung ausländischer Legislaturen und Währungssysteme

„Wir wollten eine Branchensoftware, die sich an unsere Geschäftsprozesse anpasst und einen einheitlichen, kontinuierlichen Datenfluss im Unternehmen erlaubt, sodass wir für künftige Großaufträge gewappnet sind. Zuvor hatten wir eine kaufmännische Software für die Buchhaltung, eine für die Warenwirtschaft und eine Produktionssoftware ohne jegliche Schnittstellen. Der Einsatz von drei Insellösungen führte zu Fehlern und einem enormen Arbeitsaufwand bei der Datenpflege.“

---

Mario Klimme, Prokurist, INTAX



# Strategie: Passt die Software zur Unternehmensstrategie?

So individuell jedes Unternehmen ist, so passend muss auch die Software sein – heute und auch in der Zukunft. Gibt es beispielsweise aktuell Überlegungen mit dem Unternehmen den internationalen Markt zu erobern, sollte vorausschauend eine für den weltweiten Einsatz geeignete Software angeschafft werden. Ansonsten stünden Sie zum Zeitpunkt der Expansion vor dem Problem, dass Ihre ERP-Lösung im wahrsten Sinne des Wortes an Grenzen stößt. Die Konsequenz wäre: Das Unternehmen müsste den Auswahlprozess von vorn beginnen. Grundsätzlich gilt also: Der Softwareeinsatz muss mit der Unternehmensstrategie konform gehen. Eine genaue Analyse und Festlegung der langfristigen Geschäftsziele ist unabdingbar, um die Investition auch für die Zukunft abzusichern. Das bedeutet für die Entscheider, einen genauen Blick auf die Unternehmensstrategie zu werfen. Sie legt bestimmte Grundanforderungen an die Software von vornherein fest. Die folgenden Beispiele erläutern den Zusammenhang von Strategie und Software:

## **Internationale Strategie**

Für bereits international agierende Mittelständler oder solche, die in den nächsten Jahren eine internationale Expansion planen, empfiehlt es sich, nach einer internationalen ERP-Lösung mit nationaler Expertise zu suchen. Dazu zählt neben der Mehrsprachigkeit der Lösung vor allem auch eine länder- und währungsübergreifende Geschäftsdatenkonsolidierung in der Finanzbuchhaltung sowie die Unterstützung lokaler Gesetze. Nur dann ermöglicht das ERP-System einen Rundum-Blick auf das gesamte Unternehmen inklusive der ausländischen Tochterfirmen.

## **Multi-Company-Strategie**

Viele mittelständische Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz arbeiten nicht nur an einem Standort. Damit die ERP-Lösung den langfristigen Anforderungen gerecht wird, ist es wichtig, vorhandene oder geplante Unternehmensstrukturen zur Integration von Firmen, Werken oder Filialen auf längere Sicht zu prüfen – aber auch die Flexibilität der einzelnen Standorte zu wahren. Nur dadurch ist die Investition auch langfristig abgesichert. Hier sind Tier-2-ERP-

Architekturen ratsam, die Niederlassungen einen angepassten Funktionsumfang bereitstellen – am einfachsten über die Cloud.

## **Branchenstrategie**

Nicht zuletzt entscheiden oftmals besondere Branchenanforderungen darüber, ob sich die anvisierte ERP-Lösung eignet. Der technische Großhandel, Produktion oder Dienstleister haben jeweils ihre ganz eigenen Anforderungen. Auch diese müssen in der Strategie berücksichtigt werden.

## **Wachstumsstrategie**

Nicht zu vernachlässigen ist auch das geplante Unternehmenswachstum. Nur wenn eine Software nach oben hin erweiterbar ist, also eine Skalierbarkeit aufweist, ist sie für Firmen mit starken Wachstumsbestrebungen geeignet. ERP-Lösungen aus der Cloud bringen diese Skalierbarkeit von Haus aus mit.

Aber nicht nur die Gesamtstrategie, sondern auch Teilaspekte der strategischen Unternehmensplanung wie die Kostenstellen- oder Absatzplanung sollten zudem Berücksichtigung finden.

# Checkliste Unternehmensstrategie

## Internationalität

Agieren Sie heute und zukünftig national oder international?

## Standorte

Unterhalten Sie verschiedene nationale Standorte mit z. B. eigenständigen Tochterfirmen?  
Sollen diese integriert werden? Wenn ja, wie?

## Struktur

Wie soll Ihre zukünftige Organisationsstruktur aufgebaut sein?

## Positionierung

Planen Sie eine Umstrukturierung oder eine neue Positionierung?

## Vertrieb

Denken Sie über die Nutzung neuer Vertriebswege und die Adressierung neuer Märkte nach?

## Netzwerk

Wollen Sie Ihre Partner- und Lieferanten-Netzwerke direkt an Ihre ERP-Lösung anschließen?

## Wachstum

Welche Wachstumsvorhaben haben Sie in den nächsten Jahren?

## Erweiterung

Wollen Sie Ihr Unternehmen vertikal erweitern?

### **Tipp: Nehmen Sie sich Zeit für die Planung!**

**Die erfolgreichsten ERP-Einführungsprojekte sind jene, die sich im Einklang mit der organisatorischen und kulturellen Unternehmensentwicklung bewegen. Planen Sie deshalb frühzeitig. Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Strategie und Zielsetzung.**

Die erfolgreichsten ERP-Einführungsprojekte sind jene, die sich im Einklang mit der organisatorischen und kulturellen Unternehmensentwicklung bewegen.



# Wirtschaftlichkeit: Rentabilität ermitteln und Prioritäten setzen

Wenn Unternehmer einen „Blick von außen“ auf ihren Betrieb werfen, werden häufig Optimierungspotenziale in den unterschiedlichsten Bereichen erkannt. Dazu gehören zum Beispiel Barcodes und RFID in der Logistik, mobile Lösungen für den Vertriebsaußendienst oder die Instandhaltung, die Optimierung der Lieferketten oder auch die Anbindung der Produktionsmaschinen an das ERP-System im Sinne der smarten Fertigung oder vorausschauenden Wartung. Stehen Investitionsentscheidungen an, konkurrieren oftmals einzelne Abteilungen im Streit um das höchste Optimierungspotenzial. Da jedoch meist die finanziellen und personellen Mittel zu knapp sind, um alle Ziele und Wünsche gleichermaßen zu erfüllen, hilft nur eines: Prioritäten setzen. Doch nach welchen Kriterien?

Hier hilft es zunächst, seine Erwartungshaltung in Bezug auf den Return on Investment (ROI) zu ermitteln. Man sollte die Investitionskosten und den tatsächlichen Nutzen in ein wirtschaftliches und zeitliches Verhältnis setzen. Das heißt: die zu erwartenden positiven Effekte der Investition – zum Beispiel die eingesparten Prozesskosten oder die zusätzlich erwarteten Umsätze und

Gewinne beispielsweise durch internationale Expansionen – zumindest grob einzuschätzen und den zu erwartenden Investitionskosten gegenüberzustellen.

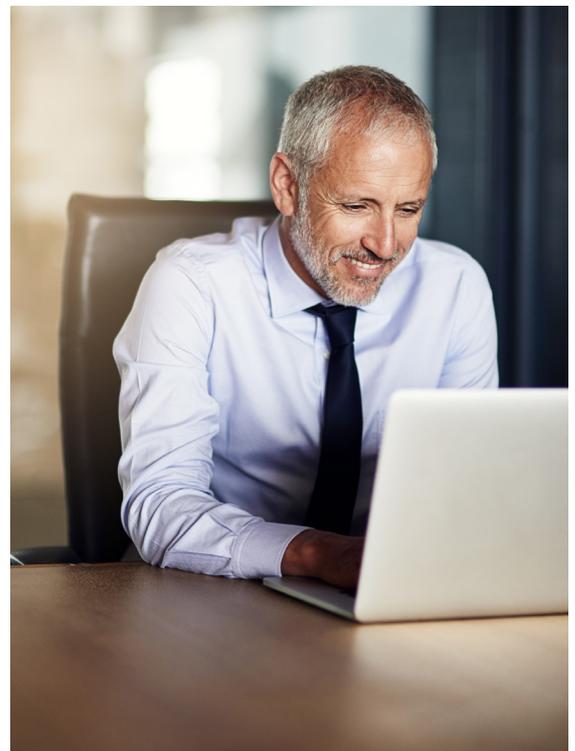
In der Entscheidung müssen auch diejenigen Kosten berücksichtigt werden, die sich durch den Einsatz der Software selbst ergeben: Wie groß sind Beratungsleistung, Anpassungsaufwand, Wartung und Betrieb? Welche zusätzliche Hardware ist notwendig, wenn man sich nicht für eine ERP-Lösung aus der Cloud entscheidet? Ist die Software technologisch bereits auf dem aktuellen Stand oder steht in naher Zukunft ein Technologiewechsel an? Lassen sich bei einem Releasewechsel Anpassungen ohne großen Aufwand in das neue Release portieren oder entsteht zusätzlicher Dienstleistungsaufwand? Erlaubt das neue System zum Beispiel auch, Anpassungen selbst durchzuführen, statt einen teuren Dienstleister zu beauftragen? Wie hoch sind also die Unterhaltskosten langfristig im Vergleich zu den aktuellen? Übersteigen die Gesamtkosten den zu erwartenden messbaren Nutzwert, rentiert sich die Projektumsetzung aus wirtschaftlicher Hinsicht nicht.

Wenn Unternehmer einen „Blick von außen“ auf ihren Betrieb werfen, werden häufig Optimierungspotenziale in den unterschiedlichsten Bereichen erkannt.

---

# Damit steigert die ERP-Lösung die Zuverlässigkeit und das Vertrauen des Kunden in das Unternehmen – und er wird vermutlich langfristig Kunde bleiben.

Allein die Rentabilität entscheiden zu lassen, ist jedoch zu kurz gedacht. Denn eine Unternehmenssoftware schafft zahlreiche Verbesserungen, die sich nicht direkt in einen monetären Wert übertragen und den Investitionskosten gegenüberstellen lassen. Hierzu zählen beispielsweise eine gesteigerte Transparenz, zufriedener Mitarbeiter und eine höhere Kundenzufriedenheit. Gewinnt zum Beispiel ein Unternehmen durch den Einsatz der Software einen besseren Überblick über den Bearbeitungsstatus von Aufträgen, kann jeder Vertriebsmitarbeiter die Kundenhistorie einsehen und schnell und präzise auf Kundenanfragen reagieren. Damit steigert die ERP-Lösung die Zuverlässigkeit und das Vertrauen des Kunden in das Unternehmen – und er wird vermutlich langfristig Kunde bleiben. Kann ein Fertigungsunternehmen schneller als die Konkurrenz auf neue Marktanforderungen reagieren und diese umsetzen, hat es einen Wettbewerbsvorteil, den es jedoch nicht direkt in Euro messen kann. Aus diesen Gründen sind Entscheider gut beraten, auch alle nicht direkt messbaren erwarteten positiven Effekte in die Priorisierung einfließen zu lassen.



**Tipp: Förderung beantragen**

# Funktionsstiefe, Dynamik, Flexibilität: Generalist oder Spezialist?

Mit den vorangegangenen Schritten hat ein Unternehmen seine ersten Auswahlkriterien auf dem Weg zur passenden ERP-Lösung definiert und dadurch die Anzahl der in Frage kommenden ERP-Kandidaten eingegrenzt. Nun gilt es, die Softwarelösungen selbst genauer unter die Lupe zu nehmen. Hierbei werden zwei Software-Typen unterschieden: die Generalisten und die Spezialisten. Sie können selbst betrieben oder als Cloud-Lösung bereitgestellt werden. Die Ansätze verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen, die im Folgenden skizziert werden.

Eine generalistische oder Standardsoftware ist funktional breit aufgestellt und deckt in ihrer Standardausstattung bereits alle Unternehmensbereiche ab – von der Finanzbuchhaltung über die Produktion, den Ein- und Verkauf bis hin zum Warenbestand und Vertrieb. Dadurch ist sie sehr variabel in ihren Einsatzmöglichkeiten. Dies ist für Unternehmen mit einer starken Dynamik vorteilhaft, die ein besonderes Maß an Flexibilität benötigen: Junge und wachsende Unternehmen beispielsweise befinden sich oft in einer Phase,

in der sie sich strategisch noch nicht festgelegt haben. Sie stellen unterschiedliche Überlegungen an, wohin sie sich entwickeln wollen. Sie planen vielleicht, in andere Länder zu expandieren oder ihr Geschäft vertikal auszuweiten. Mit anderen Worten: Händler denken darüber nach, langfristig auch in die Fertigung einzusteigen oder umgekehrt. Sie fragen sich, in welchen Ländern sie produzieren lassen wollen und wie sie ihr Vertriebsnetz erweitern können. Dabei haben sie jedoch weniger Erfahrung mit Prozessen als Traditionsunternehmen, die am Markt etabliert sind. Für Neueinsteiger ist daher eine flexible Standardsoftware eine große Hilfe, da sie sich auf einfache Weise neuen Prozessen und Abläufen anpassen und auf internationale Märkte erweitern lässt. Bei ERP-Lösungen aus der Cloud lassen sich Funktionen auch je nach Bedarf hinzubuchen oder abschalten. Dadurch gewinnen dynamische Unternehmen eine maximale Flexibilität, ohne die hohen Anfangsinvestitionen leisten zu müssen. Damit ist Cloud-ERP eine gute Alternative zu den ERP-Lösungen, die Unternehmen fest installieren.

**Hierbei werden zwei Software-Typen unterschieden: die Generalisten und die Spezialisten. Sie können selbst betrieben oder als Cloud-Lösung bereitgestellt werden.**

---

# Bei ERP-Lösungen aus der Cloud lassen sich über Plattformen, die alle Daten zusammenführen, heute relativ schnell individuelle Apps entwickeln und ausrollen.

Auch für Firmen mit diversen Geschäftsfeldern und für multinationale Unternehmen sind Standard- und Cloudlösungen gut geeignet, da sie alle Geschäftsbereiche und Standorte in eine Lösung mit einer gemeinsamen Datenbasis integrieren. So schaffen sie eine unternehmensweite Transparenz, konsolidierte Zahlen und einen tagesaktuellen Einblick in die finanzielle Situation – auch über Landesgrenzen hinweg.

Spezial- oder Branchenlösungen werden hingegen vor allem immer dann eingesetzt, wenn Unternehmen ihr bestehendes Geschäft weiterführen und dabei ihre vorhandenen Prozesse in der gesamten Prozesskette optimieren wollen. Die Speziallösung deckt dazu alle Branchenanforderungen bis in die Tiefe bereits in ihrer Standardausstattung ab und vermeidet so Mehrkosten für Anpassungen. So verfügt eine Branchenlösung für den Kfz-Teile-Handel beispielsweise über Funktionen wie

eine Altteile-Steuer oder die Anbindung an die führende B2B-Plattform TecCom für den Automotive Aftermarket, über die Verfügbarkeiten direkt beim Hersteller geprüft und online bei den Teileherstellern bestellt werden können. Branchenlösungen gibt es zum Beispiel auch für die Fahrzeugindustrie, die Kunststoff verarbeitende Industrie, den Einzel- und Großhandel, die Elektro- und Elektrotechnikbranche, die Lebensmittel- und Pharmaindustrie, die Kosmetikbranche sowie das Gesundheitswesen.

Darüber hinaus sollten sich sowohl die Standard- als auch die Branchensoftware ohne großen Programmieraufwand an die individuellen Besonderheiten des Unternehmens und an seine Prozesse anpassen lassen. Bei ERP-Lösungen aus der Cloud lassen sich über Plattformen, die alle Daten zusammenführen, heute relativ schnell individuelle Apps entwickeln und ausrollen.

## **Tipp: IT-Abteilung einbeziehen**

**Spätestens jetzt sind Sie auf die Expertise und Erfahrung Ihrer IT-Abteilung angewiesen. Denn sie kennt die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Architekturmodelle und weiß, welche sich in Ihrem Unternehmen zielführend umsetzen lassen.**

„Wir wollten eine Software, die bedienerfreundlich ist, einen EDI-Datentransfer mit unseren Kunden ermöglicht und zu einem vernünftigen Preis die Arbeitsabläufe in unserer Branche abbildet. Die Zulieferer-Branche ist ein komplexes Feld. Kundenanforderungen bestehen aus kleinen Details und Besonderheiten, und wir müssen ad hoc produzieren. Ohne die Software sähe es düster aus.“

Thomas Fickenschner, Geschäftsführer, Gealan Formteile GmbH

# Architektur und Technologie: Ansätze im Vergleich

Bei der Softwareauswahl spielt nicht nur die Funktionalität, sondern auch die Architektur und Technologie eine wichtige Rolle. Hier gibt es derzeit unterschiedliche und teils gegensätzliche Ansätze.

## **Best-of-Breed**

Die Grundidee dieses Ansatzes liegt darin, für jeden Bereich die jeweils beste Lösung auszuwählen. Das heißt, es werden Speziallösungen für verschiedene Bereiche eingesetzt, die mit Schnittstellen oder Integrationen verbunden werden. Der Best-of-Breed-Ansatz kommt in der Unternehmenspraxis häufig vor, zum Beispiel, wenn Finanzbuchhaltung, die Materialwirtschaft/Produktion und die Qualitätssicherung mit unterschiedlichen Systemen verschiedener Hersteller arbeiten. Diese sogenannten Insellösungen sind jeweils für sich genommen hocheffiziente Softwarelösungen mit ihren ganz eigenen Bedienlogiken und Benutzeroberflächen. Ihr Vorteil liegt in ihrer Spezialisierung und Unabhängigkeit von nur einem Anbieter, ihr Nachteil in einem erhöhten Abstimmungs- und Koordinationsaufwand. Moderne Cloudplattformen führen heute die Daten aus den Best-of-Breed-Anwendungen zusammen und schaffen damit Potenzial für erweiterte Auswertungen und neue Services.

## **Best-of-Suite**

Best-of-Suite-Lösungen verfolgen den gegenteiligen Ansatz. Hier erhält das Unternehmen ein Komplettsystem, in das alle Funktionen integriert sind – inklusive aller Sonderlösungen für einzelne Fach-

bereiche wie Finanzbuchhaltung, Fertigung, Vertrieb. Sie ermöglichen den „Blick auf das Ganze“ und folgen einer einheitlichen Bedienlogik in nur einer Benutzeroberfläche, d. h., die Anwender freuen sich über einen geringen Schulungsaufwand. Diese Best-of-Suite-Systeme bieten aber teilweise nicht die gleiche Funktionstiefe wie Speziallösungen. Zudem machen sie das Unternehmen von einem einzigen Hersteller abhängig – der sogenannte Vendor-Lock-in-Effekt.

## **Serviceorientierte Architektur**

Eine etablierte Möglichkeit, den Best-of-Breed-Ansatz erfolgreich zu nutzen, ist die serviceorientierte Architektur (SOA). Hier werden dank neuester Technologien und offener Plattformen unterschiedliche Unternehmensanwendungen über eine einheitliche technologische Basis vernetzt. Eine SOA verfolgt das Ziel, Anwendungen auf Geschäftsprozessebene so miteinander zu verbinden, dass durchgängige Prozesse entstehen, obwohl verschiedene Anwendungen miteinander kommunizieren – und dies auch über Unternehmensgrenzen hinweg mit Partnern und Lieferanten. Heute kann eine SOA auch über Cloud-Plattformen etabliert werden. Dazu lesen Sie später mehr.

## Eine SOA ist insgesamt kosteneffizient, verschafft die Unabhängigkeit von einzelnen Herstellern und bietet langfristigen Investitionsschutz.

---

Technisch gelingt eine SOA mittels offener Schnittstellen und Web-Services, also einfach ausgedrückt Diensten, die eine Interaktion mit anderen Software-Lösungen durch moderne Protokolle unterstützen. Auf diese Weise können zum Beispiel Lösungen für das Dokumentenmanagement, Customer-Relationship-Management und den E-Commerce problemlos zusammenspielen. Vorhandenes lässt sich (fast) beliebig mit Neuem kombinieren – sofern die vorhandenen Lösungen technologisch SOA-geeignet sind. Eine SOA ist insgesamt

kosteneffizient, verschafft die Unabhängigkeit von einzelnen Herstellern und bietet langfristigen Investitionsschutz. Im Idealfall gilt das auch für die Wahl des Betriebssystems und der Datenbanksysteme, die beliebig einsetzbar sind und so die Abhängigkeit von einem Anbieter verringern. Aufgrund der häufig vorherrschenden komplexen Systemlandschaften in vielen mittelständischen Unternehmen sollte eine zukunftsfähige ERP-Lösung technisch auch für eine SOA geeignet sein.



# Cloud-Computing

## Cloudanbieter sollten ein hohes Sicherheitsniveau vorweisen und ihre Daten in der EU speichern.

---

Darüber hinaus bietet das Cloud-Computing weitere Möglichkeiten, eine Unternehmenssoftware einzusetzen. Über dieses beziehen Sie Speicherkapazitäten, Rechenleistung und Anwendungen kundenspezifisch als Dienst über das Internet – auch bekannt als Software as a Service, kurz SaaS. Dies erlaubt es, beispielsweise ERP-Funktionalitäten bedarfsgerecht und flexibel zu nutzen, wobei je nach Funktionsumfang, Nutzungsdauer und Anzahl der aktiven Nutzer abgerechnet wird.

Der Begriff der Public Cloud beschreibt die Services externer Dienstleister, auf die über das Internet (oder private Netzwerke) zugegriffen werden kann. Kennzeichen dieser Form ist, dass mehrere Firmen mit unterschiedlichem Grad an Datenschutz, Datennutzung und -kontrolle Systeme in einem oder mehreren Rechenzentren geteilt nutzen. Demgegenüber stehen Private-Cloud-Rechnerarchitekturen. Diese werden von Unternehmen intern aufgebaut, intern gemanagt und auch nur intern genutzt. Im „Shared-Services-Modell“ stellt das Unternehmen Services allen Nutzern zentral über die Cloud zur Verfügung. Eine Mischung beider Formen nennt man Hybrid Cloud.

Die Vorteile des Cloud-Computings liegen in einem Mehr an Flexibilität, Skalierbarkeit und Agilität. Unternehmen steigern mit Cloud-Computing ihre Agilität, führen neue Produkte schneller in den Markt ein und haben ein höheres Innovationstempo. Die hohen Anfangsinvestitionen für den Kauf von Softwarelizenzen und Hardware entfallen bei der Public Cloud. Auch den gesamten Aufwand im Zusammenhang mit der Installation und Betreuung der Systeme übernimmt hier der Drittanbieter. So entstehen je nach Leistungsabnahme definierte und verlässliche monatliche Kosten. Zudem gewährleistet der Drittanbieter in der Regel den neuesten Stand der Technik: Er kümmert sich um Updates und stellt sicher, dass die Software hochgradig verfügbar ist.

Die Grundvoraussetzung, um Software erfolgreich in die Cloud auszulagern, ist eine große Internetbandbreite, da alle Daten verschlüsselt übertragen werden müssen. Auch die Sicherheit ist ein nicht zu vernachlässigender Aspekt: Cloudanbieter sollten ein hohes Sicherheitsniveau vorweisen und ihre Daten in der EU speichern.

# Weiche Faktoren: von Branchenkompetenz bis Zukunftssicherheit

Um möglichst objektiv zu bleiben, nutzen viele Betriebe Punktekataloge, bei denen einzelne Auswahlkriterien je nach Bedeutung gewichtet werden. Dabei entfallen die Hauptpunkte auf die Software selbst, die Funktionalitäten, die Technologie und die Kosten. Trotzdem entscheiden am Ende nicht allein harte Fakten, sondern auch weiche Faktoren. Denn die Entscheidung für eine Software ist immer auch die Entscheidung für einen Anbieter – und dies in der Regel für mehrere Jahr(zehnt)er, wenn die Software installiert werden soll. Bei Cloud-Lösungen ist ein Anbieterwechsel heute leichter möglich – gerade wenn Unternehmen IT-Plattformen einsetzen. Die weichen Faktoren fallen desto mehr ins Gewicht, je ähnlicher verschiedene Lösungen in ihren messbaren Eigenschaften sind.

## **Branchenerfahrung**

Welche Referenzen kann der Anbieter aufweisen, und was verrät seine Kundenliste über seine Branchenerfahrung? Beides gibt Hinweise auf das Know-how des Anbieters für branchenspezifische Unternehmensprozesse und sein Verständnis für die Branchenanforderungen.

## **Investitionssicherheit**

Wie ist der Anbieter im Markt etabliert, und wie sind die Aussichten, dass er es auch zukünftig bleibt? Die wirtschaftliche Stabilität des Anbieters ist Voraussetzung dafür, dass die Lösung lange weitergeführt wird. Daher ist es ratsam, den Anbieter auf seine finanzielle Situation oder auf Übernahmerüchte zu prüfen.

## **Menschen hinter dem System**

Passt der Anbieter zum eigenen Unternehmen und der eigenen Unternehmenskultur? Versteht er die Belange des Unternehmens und geht darauf ein? Stimmt die persönliche Ebene? Hinter dem System stehen die Geschäftsführung und Mitarbeiter des Anbieters, mit denen das Unternehmen erfolgreich kooperieren muss. Daher sollte auch die „Chemie“ stimmen, und es sollte auf Augenhöhe zusammengearbeitet werden.

## **Service**

Wie sieht das Service- und Wartungsmodell des Anbieters aus? Wie steht es um die Hochverfügbarkeit der Daten und die Erreichbarkeit außerhalb der normalen Geschäftszeiten? Fallen zusätzliche

## Nur wenn der Anbieter den technologischen Fortschritt in seine Lösungen integriert, ermöglicht er Anwendern, sich die technischen Vorteile nutzbar zu machen.

---

Kosten für die Hotline an? Bietet der Hersteller Versions-Updates kostenfrei an, oder verstecken sich dort Folgekosten? Diese Fragen geben Aufschluss über das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Services und ihre Flexibilität. Es ist ratsam, genau zu prüfen und zu vergleichen, denn mitunter verstecken sich in Servicepaketen Leistungen, die das Unternehmen gar nicht benötigt, aber bezahlt.

### **Zukunftssicherheit**

Wie geht der Anbieter mit aktuellen Trends im ERP-Bereich um? Besitzt er die technologische Basis, um Lösungen zum Beispiel für Cloud-Computing oder Mobility zur Nutzung mobiler Geräte wie Smartphones, Tablets oder Notebooks

anzubieten? Nur wenn der Anbieter den technologischen Fortschritt in seine Lösungen integriert, ermöglicht er Anwendern, sich die technischen Vorteile nutzbar zu machen. Nur so ist auch die langfristige Nutzungsmöglichkeit für den Anwender gesichert. Hier steckt auch ein enormer Kostenvorteil: Bei einem technologisch modernen System fällt bei einem Releasewechsel beispielsweise wenig Portierungsaufwand an. Daten, Masken, Anpassungen, etc. können ohne Weiteres einfach in das neue Release eingespielt oder zusätzliche Applikationen beispielsweise für mobile Geräte integriert werden. Bei Cloud-Lösungen finden Updates im Hintergrund statt und stören damit den laufenden Betrieb nicht.



# Implementierung: Ablauf und Konzept

Eine ERP-Lösung einzuführen, bedeutet nicht nur eine technische Herausforderung. Ebenso anspruchsvoll ist es, die Veränderungen unternehmerisch umzusetzen. IT-Projekte erfordern für eine begrenzte Zeit von allen beteiligten Mitarbeitern ein erhöhtes Engagement. Ein detailliertes Einführungsmodell, das der Anbieter der ERP-Lösung verfolgen sollte, hilft dabei das Projekt reibungslos abzuwickeln, und gibt vorab einen Ablauf vor. Ein solches Modell beinhaltet in der Regel drei Phasen: die Planung, die Realisierung und die Nutzung.



## **Planung**

Die Planungsphase beinhaltet zunächst, ein Angebot zu erstellen und anschließend den Auftrag zu vergeben, einen Projektleiter festzulegen, ein Grobkonzept zu erstellen sowie einen Meilensteinplan zu entwickeln. Parallel dazu bestellt der Anbieter die Hard- und Software. Anschließend beginnt die Konzeptphase. Darin analysiert er das Projekt, weist auf mögliche Probleme hin, erstellt einen Projektplan und legt die Projektorganisation sowie -strategie fest. In einem Anwendungskonzept legt er Funktionschecklisten an und notiert Abweichungen gegenüber der Standardausstattung sowie funktionale Beschreibungen fehlender Funktionen.

## **Realisierung**

Die Realisierungsphase unterteilt sich in die Einführungsvorbereitung und die Installation. Erstere beginnt mit der Hardware- und Software-Installation. Es folgt ein Systemtest, der als Auslieferungstest zu verstehen ist. Ist eine Datenkonvertierung notwendig, werden die Daten übernommen. Falls zusätzliche Softwareerweiterungen erforderlich sind (z. B. wegen individueller Anforderungen und/oder spezifischer Geschäftsprozesse), muss für die Programmierung ein Feinkonzept erstellt werden. Auf Basis des Feinkonzepts erfolgt die Programmierung. Nach erfolgreicher Konvertierung und Programmiererweiterungsinstallation wird nochmals ein Auslieferungstest durchgeführt. Als letzter

## Informieren Sie regelmäßig alle Projektbeteiligten über den aktuellen Stand der Planung, Realisierung und Einführung.

---

Schritt der Einführungsvorbereitung wird die Einführungsstrategie abgestimmt. Der letzte Teilbereich der Realisierung ist das Customizing. Danach wird das sogenannte „Customized System“ abgenommen und dafür ein Protokoll erstellt. Ist das Customizing gemäß den Unternehmensvorstellungen durchgeführt, startet der Anbieter den Testbetrieb mit Testdaten und schult die Anwender. Danach können Echtdateien konvertiert werden; damit beginnt der Echtbetrieb.

### **Nutzung**

Die Anwender im Echtbetrieb zu betreuen und weiterhin zu schulen, ist gerade in der Anfangszeit notwendig, damit die Möglichkeiten der Software richtig ausgeschöpft werden können. In dieser Phase werden das System und die Geschäftsprozesse stetig optimiert, bis es schließlich so läuft, wie gewünscht.

### **Tipp: Kontinuierlich über Projektstand informieren!**

**Informieren Sie regelmäßig alle Projektbeteiligten über den aktuellen Stand der Planung, Realisierung und Einführung. So können Sie ggf. Probleme oder Überschneidungen mit wichtigen Geschäftsereignissen frühzeitig erkennen und intervenieren.**

### **Tipp: Puffer für den Echtstart!**

**Wählen Sie für den Echtstart einen Termin, der einen Puffer bietet, ohne das reguläre Tagesgeschäft bei anfänglichen Problemen zu behindern. Infrage käme z. B. ein verlängertes Wochenende oder ein Brückentag.**



# Die wichtigsten Schritte auf dem Weg zu einer ERP-Lösung

## **Lastenheft und Vorauswahl – „die Guten ins Töpfchen“**

Nachdem Sie Ihr Lastenheft vervollständigt haben (Ziele, Strategie, Funktionen und Modell), starten Sie mit der Marktsondierung, um die Zahl potenzieller Kandidaten auf maximal ein Dutzend zu reduzieren. Dabei spielen unter anderem die Investitionssicherheit, die Internationalität oder die Branchenorientierung eine Rolle. Zusätzlich empfiehlt es sich, auf vorhandene Referenzinstallationen zu achten. Nutzen Sie neben dem frei verfügbaren Informationsmaterial auch Messen oder Roadshows, denn hier bekommen Sie gleich ein persönliches Gespür für den Anbieter.

## **Zwischenrunde – Einladung zum Bewerbungsgespräch**

In der Zwischenrunde erhalten die verbleibenden Kandidaten das detaillierte Lastenheft, das zentrale Geschäftsprozesse und Projektanforderungen beschreibt. Es ist die Basis für konkrete Lösungsvorschläge und ein erstes Angebot. Daraus sollten beispielsweise der Anpassungsbedarf sowie die Höhe der zu erwartenden Wartungs- und Servicekosten hervorgehen. Die Angebote werden am Ende miteinander verglichen. Die drei bis sechs aussichtsreichsten Kandidaten erhalten das Ticket zur Finalrunde.

## **Finale Präsentation – Präsentation der Anbieter**

Anders als in der Zwischenrunde werden im Finale nicht die Herstelleraussagen, sondern das

tatsächliche Leistungsvermögen der Kandidaten bewertet. Um sich in einem überschaubaren Zeitraum einen Einblick zu verschaffen, verteilen die meisten Firmen Aufgaben an die Teilnehmer. Dabei geht es um komplexe Geschäftsprozesse, die innerhalb der Software abzubilden sind. Wählen Sie deshalb zentrale oder gar geschäftskritische Prozesse aus, um mögliche K.-o.-Kriterien abzuprüfen. Die Ergebnisse werden im Rahmen einer Präsentation demonstriert. Das zwingt die Anbieter, sich mit den Belangen des Unternehmens auseinanderzusetzen. Mitunter folgen anschließend ergänzende Workshops mit den besten zwei bis drei Kandidaten.

## **Entscheidung – Partner auf Augenhöhe**

Prüfen Sie auch die für Sie wichtigen weichen Faktoren wie die Branchenerfahrung, den Service, das Implementierungskonzept oder die Investitionssicherheit des Anbieters. Sie müssen ja nicht nur mit der Software, sondern auch mit dem Anbieter zusammenarbeiten. Bewerten Sie Lösungswege, Leistungsfähigkeit und Kompetenz der verschiedenen Anwendungen und Anbieter. Treffen Sie die Entscheidung gemeinsam mit Vertretern der betroffenen Unternehmensbereiche. Das sorgt für eine höhere Akzeptanz. Bereiten Sie die Implementierung im Rahmen eines gemeinsamen Workshops gewissenhaft vor. Je exakter die Planung, desto geringer die Gefahr negativer Überraschungen.

## **Tipp: Mehrstufiges Auswahlverfahren wählen!**

**Bei ERP-Investitionen führt der Vergleich potenzieller Lösungen im Rahmen eines mehrstufigen Auswahlprozesses am sichersten zum Ziel. Planen Sie – je nach Projektvolumen – mindestens drei bis sechs Monate ein.**

Bei ERP-Investitionen führt der Vergleich potenzieller Lösungen im Rahmen eines mehrstufigen Auswahlprozesses am sichersten zum Ziel.



# Fazit

Auch wenn der Auswahlprozess einer ERP-Lösung eine anspruchsvolle Aufgabe ist: Der Zeitaufwand lohnt sich.

Eine passende ERP-Lösung zahlt langfristig auf den Unternehmenserfolg, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie das Unternehmenswachstum ein. Mit einer guten Vorbereitung und Planung des Auswahlprozesses wird die Entscheidungsfindung einfacher als gedacht. Ihre positiven Effekte werden – auch nach vielleicht anfänglichem Widerstand der Mitarbeiter – zeitnah Wirkung zeigen: Schnellere, optimierte Prozesse, geringere Kosten und eine bessere Transparenz befähigen ein Unternehmen, sich schnell und flexibel den Marktanforderungen anzupassen.



## Über Sage

Sage ist ein börsennotiertes Unternehmen der britischen Sage Gruppe, einem weltweit führenden Anbieter für betriebswirtschaftliche Software für kleine und mittlere Unternehmen. Seit mehr als 30 Jahren wollen wir unseren Kunden das Plus an Freiheit geben, mit dem sie erfolgreich sein können. Sage weiß, dass jedes Unternehmen anders ist. Deshalb bieten wir Produkte und Services an, die unterschiedlichste Bedürfnisse abdecken, einfach und komfortabel zu bedienen und sicher und effizient sind.

Sage hat über drei Millionen Kunden und 13.000 Mitarbeiter in 23 Ländern: In Großbritannien und Irland, auf dem europäischen Festland, in Nordamerika, Südafrika, Australien, Asien und Brasilien.

Mehr Informationen finden Sie unter [www.sage.at](http://www.sage.at)



### **BUSINESS SOFTWARE GmbH**

Primoschgasse 3  
T: +43 (0)463/3843-0  
F: +43 (0)463/3843-18  
E: [office@bsoftware.at](mailto:office@bsoftware.at)  
W: [business-software.at](http://business-software.at)

## Über uns

Die Business Software GmbH mit Firmensitz in Klagenfurt/Graz/Wien ist seit über 20 Jahren exklusiver Lizenznehmer von ERP-Lösungen der Sage GmbH in Österreich.