

E-Book

Schritt für Schritt zur passenden ERP-Lösung

Ein Praxisleitfaden für kunststoffverarbeitende Unternehmen

Sage



Inhalt

Seite 3

Einleitung

Seite 4

Schritt für Schritt zur
passenden ERP-Lösung

Seite 5

6 Schritte zur richtigen ERP-Lösung

Seite 7

Ziele: Was soll die
ERP-Lösung verbessern?

Seite 9

Passt die Software zur
Unternehmensstrategie?

Seite 10

Checkliste Unternehmensstrategie

Seite 11

Wirtschaftlichkeit: Rentabilität
ermitteln und Prioritäten setzen

Seite 13

Funktionstiefe, Dynamik, Flexibilität:
Generalist oder Spezialist?

Seite 15

Architektur und Technologie:
Ansätze im Vergleich

Seite 16

Cloud-Computing

Seite 17

Weiche Faktoren: von Branchenkompetenz
bis Zukunftssicherheit

Seite 18

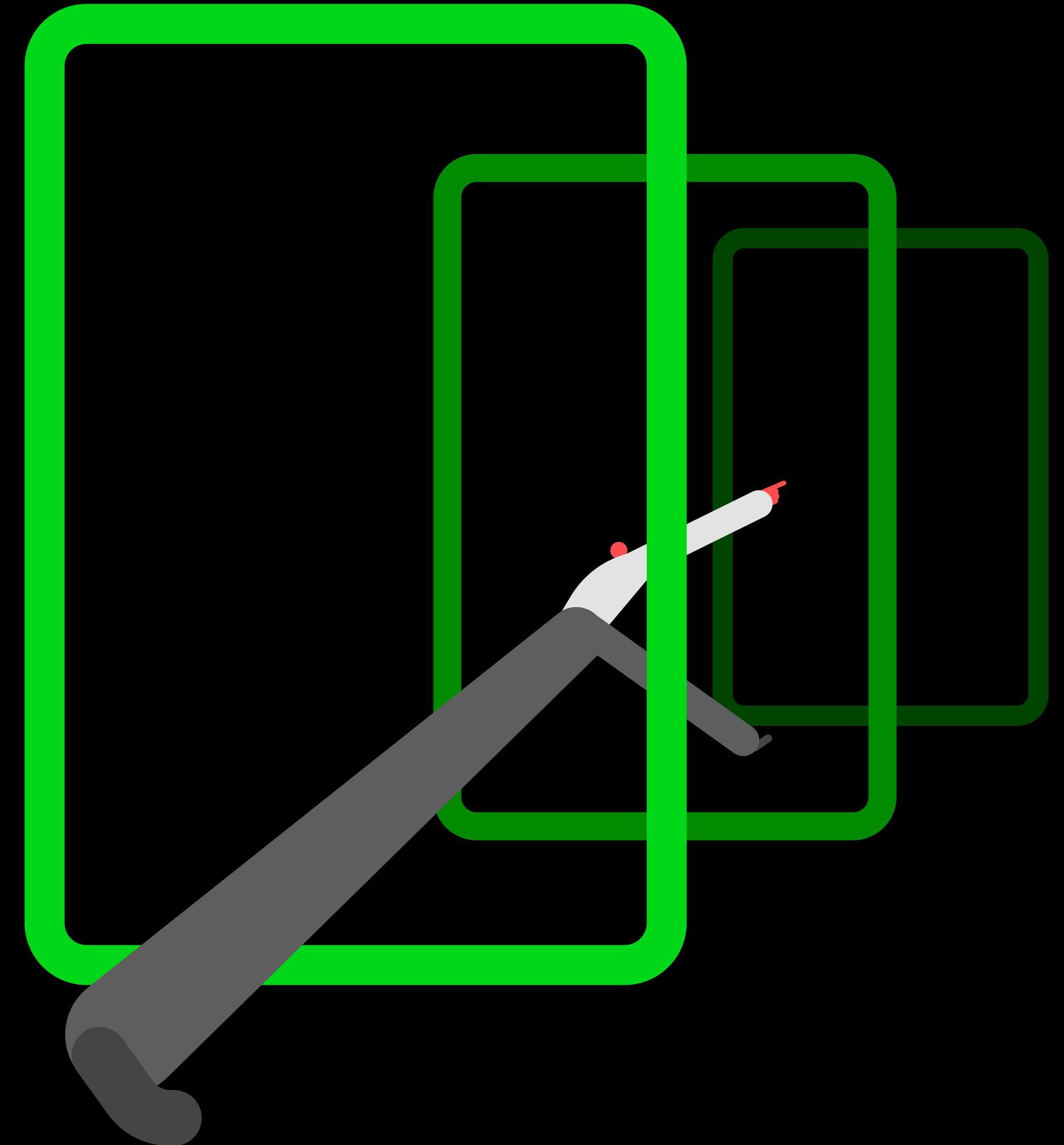
Implementierung: Ablauf und Konzept

Seite 19

Die wichtigsten Schritte auf dem Weg
zu einer ERP-Lösung

Seite 20

Fazit



Einleitung

Lösungen für das Enterprise Resource Planning (kurz: ERP) sind in modernen kunststoffverarbeitenden Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Sie sind ein wesentlicher Baustein der Digitalisierung und damit auch für weitere Wettbewerbsstärke.

Eine sich weltweit abschwächende Konjunktur und politische Unsicherheiten wie Änderungen im internationalen Handel oder schwankende Devisenkurse üben Druck auf die Effizienz in kunststoffverarbeitenden Unternehmen aus. Dazu drängen staatliche Regulierungen rund um Verpackungen und Recycling etablierte Kunststoffprodukte aus dem Markt, die durch alternative Lösungen ersetzt werden müssen. Asiatische Unternehmen bemühen sich intensiv, die Qualität des europäischen Marktes zu erreichen – doch werden sie dazu noch einige Jahre benötigen. Trotz der noch ausbleibenden Konkurrenz kann die Kunststoffindustrie das anhaltende Wachstum der vergangenen Jahre nicht ohne Weiteres fortsetzen. Modernisierung steht in vielen Betrieben auf der Prioritätenliste ganz oben: allem voran ein branchenspezifisches ERP-System.

ERP als Treiber der Digitalisierung

In der Kunststoffindustrie vereinfacht ein ERP-System – auch bezeichnet als Unternehmenssoftware, Business Software, betriebswirtschaftliche oder kaufmännische Software – viele wichtige Unternehmensprozesse vom Werkzeugbau über die Beschaffung bis hin zum Vertrieb und schafft Transparenz

im Lager, bei den Warenflüssen und in der Buchhaltung. Dadurch entdecken sie Optimierungspotenzial und gestalten Prozesse effizienter.

Gerade in Zeiten, in denen die Variantenvielfalt steigt, müssen die Kunststoffformgeber immer mehr Informationen verwalten und im Blick behalten – vom Zeichnungsindex über Rezepturen bis zur Chargenverwaltung. Hierbei hilft eine moderne ERP-Lösung, die Daten zentral sammelt und Auswertungen über ein übersichtliches Dashboard bereitstellt. Eine ERP-Lösung erhöht den Automatisierungsgrad der Betriebsabläufe deutlich. Prozesse bei Kleinserien ab 200 Teile bis hin zu Massenprodukten mit Losgrößen von mehreren Millionen lassen sich mit ERP fein steuern – von Kavitäten über Wechseleinsätze und das Schussgewicht bis hin zu Angüssen bleibt alles im Blick. Selbst anspruchsvolle Bauteile mit hoher Geometriekomplexität oder speziellen Toleranzanforderungen können durch den Einsatz einer ERP-Lösung effizienter gefertigt werden. Im ERP-System laufen die Daten des Produktionsleitsystems (Manufacturing Execution System, MES), der Materialflusssteuerung und einer rechnerunterstützten Quali-

tätssicherung (Computer Aided Quality, CAQ) zusammen. Eine permanente Inventur findet statt, da über eine integrierte Schnittstelle zu Lagerhaltungssystemen die Lagerbestände ebenso erfasst und verfügbar werden. Durch die verlässlichen Kennzahlen zur Leistungsmessung der produktiven und logistischen Prozesse entdeckt die Kunststoffindustrie Optimierungspotenziale. Sie kann serviceorientierte Geschäftsmodelle entwickeln sowie die Betriebskosten senken. Dazu laufen zentrale Vorgänge über das ERP-System: Stammdatenverwaltung, Auftragsbearbeitung, Arbeitsplanung, Beschaffung, Qualitätssicherung, Formenbau und die Logistik, die den Wareneingang und den Versand sowie die Lagerverwaltung umfasst.

Individuelle Einsatzszenarien

Kombiniert mit der Vielzahl an ERP-Angeboten auf dem Markt mit ihren unterschiedlichen Ansätzen, Technologiekonzepten und Funktionstiefen 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 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. Die Kunststoffformgeber sollten beispielsweise beachten, ob eventuelle Anforderungen an Spritzguss, Tiefziehen, Folienextrusion, Hohlkörperextrusion, Profilextrusion und Prozessfertigung durch eine ERP-Lösung abgedeckt werden können. Eine moderne Lösung sollte unbedingt erweiterbar sein, um die für einen speziellen Markt bestehenden Anforderungen und Prozesse abbilden zu können.

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 die Kunststoffformgeber, ihre Mitarbeiter und die Produktpalette sind, für alle gilt: 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, schafft eine geeignete Informationsbasis und Transparenz über die finanzielle Situation des Unternehmens, optimiert die Produktion, den Vertrieb und die Kommunikation mit den Kunden und macht Fertigungsprozesse effizienter. Die Studie „ERP in der Praxis 2018/2019“ von trovarit 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, gestiegene Kundenwünsche etc. stellen neue Ansprüche an die Systeme. Im Werkzeugbau sollen die Garantiemengen und -jahre genau überwacht werden, Wartungsintervalle sollen im Blick bleiben und die Einsätze sollen optimal verwaltet werden. Ebenso sollen die Einsatzzeiten der Werkzeuge über Auswertungen immer weiter optimiert werden. Auch

die Rezepturen der Kunststoffe sollen über Informationen, die ein ERP-System sammelt und auswertet, exakt eingehalten werden – von den Rohstoffen bis zum Farbbatch. Das hängt auch mit der Verwaltung der Chargen zusammen: Verbaute Teile und Materialien sollen sich lückenlos rückverfolgen lassen. In Verbindung mit einer durchgängigen Lagerhistorie und mit Verwendungsnachweisen erfüllen Kunststoffformgeber so selbst die strengsten Anforderungen der Luft- und Raumfahrt, der Medizinproduktehersteller und der Automobilindustrie. Doch sind die meisten ERP-Systeme in deutschen Unternehmen noch veraltet. Die trovarit-Studie bezifferte 2016 das durchschnittliche Alter der ERP-Installationen 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 die Ziele und die Unternehmensstrategie klar definiert sind, kann die 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.



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 Klassifizierung hilft Ihnen bei der Definition Ihrer Ziele. 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 für die Wahl der passenden ERP-Lösung. Notieren Sie daher alle Anforderungen, die aus der Unternehmensstrategie an eine ERP-Lösung entstehen, in Ihrem 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. Prüfen Sie die für Sie optimale Preiskonstellation. Durch moderne Subscription-Modelle sinken die Einstiegskosten häufig signifikant. 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 die nicht direkt messbaren Effekte wie Transparenz, Flexibilität, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Sie sind ebenso wichtig wie die wirtschaftlichen Aspekte. Wenn Kunden das Gefühl haben, Ihr Unternehmen ist nicht modern aufgestellt, kann das Auswirkungen auf die Kundenbeziehung haben. Erstellen Sie anschließend eine Gesamt-Prioritätenliste. 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 eine Standardsoftware eher infrage 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 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.

Schritt 5: Architektur-Check

Welche grundsätzliche Ausrichtung soll Ihre IT-Architektur einnehmen? Bevorzugen Sie eine 100-Prozent-Cloud-Lösung, eine lokale Installation (on premises) oder eine hybride Variante? 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.

So finden Sie heraus, welcher Ansatz oder welche Kombination am besten geeignet ist. Priorisieren Sie Eigenschaften wie Unabhängigkeit, Sicherheit, Flexibilität, Offenheit, Anschaffungs- und Betriebskosten nach Ihren individuellen Maßstäben. Lassen Sie von Ihrer IT-Abteilung einen Architekturfahrplan entwickeln und wägen Sie Alternativen 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. Der Kunststoffformgeber verspricht sich von einer ERP-Lösung effiziente Prozesse, mehr Qualität und höhere Termintreue. Grob lassen sich die Ziele einer ERP-Lösung wie folgt klassifizieren.

Funktional-operative Ziele

- 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

Funktional-operative Ziele

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

Strategische Ziele

- 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

- 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

„Die Informationsfunktionen sind toll. Wir können jetzt auf einen Blick sehen, wie viel Material wir brauchen oder auf die Stunde genau sagen, wann welche Maschine zur Verfügung stehen. Wir wissen, wo wir anpacken müssen und mit welchen Aufträgen wir Geld verdienen.“

Bettina Trinkner, Geschäftsführerin,
Kunststoffverarbeitung Bauer GmbH



Passt die Software zur Unternehmensstrategie?

So individuell jedes Unternehmen ist, so passend muss auch die Software sein – heute und auch in der Zukunft.

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 weitere Märkte wie Automobil zu erobern, sollte vorausschauend eine für den entsprechenden Einsatz geeignete Software angeschafft werden. Ansonsten stünden Sie zum Zeitpunkt der Expansion vor dem Problem, dass Ihre ERP-Lösung an Grenzen stößt und zur Wachstumsbremse wird. 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 die Festlegung der langfristigen Geschäftsziele sind 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 Maschinen- und Anlagenbauer 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 Rundumblick auf das gesamte Unternehmen inklusive der ausländischen Tochterfirmen.

Multi-Company-Strategie

Viele Maschinen- und Anlagenbauer in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind an mehreren Standorten aufgestellt. 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.

Tier-2-ERP-Architektur

Im Hauptsitz ist eine vollumfängliche ERP-Lösung im Einsatz (Tier-1), während in Niederlassungen genau die Funktionen und Daten bereitstehen, die benötigt werden (Tier-2).

Branchenstrategie

Nicht zuletzt entscheiden oftmals besondere Branchenanforderungen darüber, ob sich die anvisierte ERP-Lösung eignet. 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, also skalierbar ist, ist sie für Firmen mit starken Wachstumsbestrebungen geeignet.

ERP-Lösungen aus der Cloud bringen diese Skalierbarkeit von Haus aus mit. Doch nicht nur die Gesamtstrategie, sondern auch Teilaspekte der strategischen Unternehmensplanung wie die Kostenstellen- oder Absatzplanung sollten Berücksichtigung finden.

Checkliste

Unternehmensstrategie

Tipp: 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.



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?

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, Werkzeugmanagement, 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 für eine Lösung auf dem eigenen Server 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.

Tipp

Förderung beantragen

In Deutschland aber auch international wird die Digitalisierung gefördert – und als Grundlage natürlich auch ERP-Lösungen. Die Förderung reicht von einem ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredit über ein ERP-Mezzanine für Innovation bis zu Innovationsgutscheinen. Beantragt werden sie über Förderinitiativen wie godigital und COS-ME, Ministerien und die KfW. Alle Förderprogramme, die Voraussetzungen und Richtlinien sind in unserem E-Book „Förderprogramme für Digitalisierungsvorhaben im Mittelstand“ übersichtlich zusammengefasst.

Sage

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, zufriedenere 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.



Funktionstiefe, 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 infrage kommenden ERP-Kandidaten eingegrenzt. Nun gilt es, die Softwarelösungen selbst genauer unter die Lupe zu nehmen. Hierbei werden zwei Software-Typen unterschieden: die Spezialisten und die Generalisten. Sie können Unternehmen selbst betreiben oder über die Cloud beziehen. Die Ansätze einer Branchen- oder generalistischen Lösung verfol-

gen unterschiedliche Zielsetzungen, die wir im Folgenden skizzieren. Unternehmen setzen auf Spezial- oder Branchenlösungen, wenn sie ihr bestehendes Geschäft kennen, beständig weiterführen und dabei ihre vorhandenen Prozesse in der gesamten Prozesskette optimieren wollen. Eine Speziallösung hat zum Ziel, möglichst alle Branchenanforderungen bis in die Tiefe bereits in ihrer Standardausstattung abzudecken. Das vermeidet Mehrkosten für Anpassungen. Dabei deckt die Funktionsbreite einer Branchenlösung für Kunststoffformge-

ber alle wichtigen Unternehmensbereiche ab: Werkzeugbau, Produktion und Chargen, Sachkonten, Vertrieb, Versand und Fakturierung, Einkauf und Logistik. Unternehmen haben damit ein Werkzeug zur Hand, mit dem sie zielgenau Prozesse gestalten und Effizienz schaffen. Eine generalistische oder Standardsoftware ist funktional auch breit aufgestellt. Sie will aber möglichst viele Branchen abdecken und bietet daher keine Funktionen und Best Practices an, die beispielsweise nur für Kunststoffformgeber von Interesse sind. Eine solche

Lösung ist vor allem für die Unternehmen von Vorteil, die größerem Veränderungsdruck ausgesetzt sind oder keine speziellen Anforderungen haben. Die Standardlösungen lassen sich ebenso wie die Branchenlösungen an andere Anforderungen anpassen und sind gut skalierbar. Eine Entscheidung für oder gegen eine Branchenlösung fällt also anhand der Kriterien: Sind Funktionen vorhanden und gleich einsetzbar? Benötigt mein Unternehmen in absehbarer Zeit andere Funktionen, da sich das Geschäftsmodell ändern wird?



Grundsätzlich gilt: Bei modernen ERP-Lösungen lassen sich Funktionen auch je nach Bedarf hinzubuchen oder abschalten. Dadurch gewinnen dynamische Unternehmen eine maximale Flexibilität, ohne die hohen Anfangsinvestitionen leisten zu müssen. Auch für Firmen mit diversen Geschäftsfeldern und für multinationale Unternehmen sind ERP-Lösungen sehr hilfreich, da sie alle Geschäftsbereiche und Standorte in einer gemeinsamen Anwendung und Datenbasis integrieren.

So schaffen sie eine unternehmensweite Transparenz, konsolidierte Zahlen und einen tagesaktuellen Einblick in die finanzielle Situation – auch über Landesgrenzen hinweg. Dies leisten sowohl Branchen- als auch Standardlösungen.

„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 Fickenscher, Geschäftsführer,
Gealan Formteile GmbH

Tipp: Spätestens jetzt sind Sie auf die Expertise und die Erfahrungen Ihrer IT-Abteilung angewiesen. Sie kennt die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Architektur-Modelle und weiß, welche sich in Ihrem Unternehmen zielführend umsetzen lassen.



Architektur und Technologie Ansätze im Vergleich

Bei der Softwareauswahl spielen 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 Fachbereiche wie Finanzbuchhaltung, Fertigung und Vertrieb. Sie ermöglichen den „Blick auf das Ganze“ und folgen einer einheitlichen Bedienlogik in nur einer Benutzeroberfläche. Das bedeutet, 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.

Cloud-Computing, On Premises oder beides?

ERP-Lösungen lassen sich auf recht unterschiedliche Weise betreiben. Unternehmen können sie aus der Cloud beziehen: Man spart sich alle Kosten für Hardware und muss sich auch beim Betrieb und bei Updates um nichts kümmern. Beahlt wird monatlich. Wer den Betrieb und seine Daten nicht aus der Hand geben möchte, kann die ERP-Lösung auf eigenen Servern betreiben – das bedeutet eine hohe Anfangsinvestition und dass Unternehmen das IT-Know-how für Betrieb, Support und Sicherheit selbst vorhalten müssen. Unternehmen können auch beide Lösungen vereinen: Das wird hybride Lösung genannt und vereint die lokale Installation mit Mehrwerten aus der Cloud. Alle drei Ansätze haben Vor- und Nachteile, die wir kurz vorstellen.

Cloud-Computing

Mit ihm beziehen Sie Speicherkapazitäten, Rechenleistung und Anwendungen über das Internet, auch „Software as a Service“ genannt. Dies erlaubt eine bedarfsgerechte und flexible Nutzung von ERP-Lösungen.

Die Vorteile des Cloud-Computings

Die Lösung ist zentral verfügbar und von überallher erreichbar. Sie bietet Flexibilität, hohe Skalierbarkeit ohne Anpassungen bei der Hardware und Agilität – damit ermöglicht sie auch ein hohes Innovationstempo. Außerdem haben Unternehmen keinen Aufwand für Installation, Betrieb und Support. Hohe Anfangsinvestitionen für den Kauf von Softwarelizenzen und Hardware entfallen. Auch für Sicherheit und Datenschutz stehen die Betreiber der Cloud ein.

Die Nachteile des Cloud-Computings

Sie geben die Unternehmensdaten komplett aus der Hand – das erfordert Vertrauen, das sich aber in der Regel rechtfertigt. Außerdem sind Sie abhängig von der Verfügbarkeit des Internets mit hoher Bandbreite.

On Premises

Beim On-Premises-Ansatz betreiben Sie die ERP-Lösung auf eigenen Servern und müssen sich um die komplette IT – von der Kühlung des Serverraums über Updates bis hin zur Datensicherheit – selbst kümmern. Dafür sind Sie komplett unabhängig und können alle Anforderungen selbst steuern. Die Vorteile von On Premises: Die Betriebskosten von On-Premises-Lösungen sind unter dem Strich meist günstiger als Cloud-Lösungen. So können sich die initialen Investitionen nach einiger Zeit amortisieren. Sie haben die volle Kontrolle und können Ihre ERP-Lösung besser anpassen als Lösungen aus der Cloud, denn die individuelle Installation lässt Ihnen mehr Spielraum.

Die Nachteile von On Premises

On-Premises-Lösungen kosten viel Zeit für die IT-Administration und erfordern die entsprechende Expertise im Haus, was beim derzeitigen Fachkräftemangel oftmals schwierig zu meistern ist. Außerdem haben Sie die volle Haftung – bei Ausfallzeiten lässt sich kein externer Dienstleister heranziehen.

Hybride Lösung

Eine hybride Lösung stellt eine On-Premises-Installation bereit und verbindet sie mit den Vorteilen der Cloud-Lösung. Die jeweiligen Nachteile lassen sich damit ausgleichen: Sie können sensible Daten auf eigenen Rechnern speichern und Funktionen anpassen. Gleichzeitig liefert die Cloud eine gute Skalierbarkeit, ist grenzüberschreitend verfügbar und kann auch Kunden und Lieferanten gut integrieren, sodass eine ganzheitliche interne und externe Kommunikation stattfindet, die für reibungslose Abläufe sorgt.

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 Jahre oder Jahrzehnte, wenn die Software installiert werden soll. Bei Cloud-Lösungen ist ein Anbieterwechsel heute leicht-

ter möglich – gerade wenn Unternehmen IT-Plattformen einsetzen. Sollte also, wie einige Maschinen- und Anlagenbauer beklagen, erst im Praxiseinsatz klar werden, dass das aktuelle ERP-System nicht passgenau ist, lässt sich dies durch die Cloudlösung leichter anpassen. 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 Übernahmegerüchte hin 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 Erreichbar-

keit außerhalb der normalen Geschäftszeiten? Fallen zusätzliche 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? Hat 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 in keiner Weise.

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.

Tipp: 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.

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 und -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, erfolgt die Datenübernahme. Falls zusätzliche Softwareerweiterungen erforderlich sind, muss für die Programmierung ein Feinkonzept erstellt werden. Auf Basis des Feinkonzepts erfolgt die Programmierung. Nach erfolgreicher Konvertierung und Programmerweiterungsinstallation erfolgt nochmals ein Auslieferungstest. Als letzter Schritt der Einführungsvorbereitung wird die Einführungsstrategie abgestimmt.

Der letzte Teilbereich der Realisierung ist das Customizing. Danach folgt die Abnahme des „Customized System“ mittels eines Abnahmeprotokolls. Ist das Customizing entsprechend den Unternehmensvorstellungen durchgeführt, startet der Anbieter den Testbetrieb mit Testdaten und schult die Anwender. Danach kann die Konvertierung von Echtdateien folgen und damit in Echtbetrieb gegangen werden.

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: 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.

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.

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

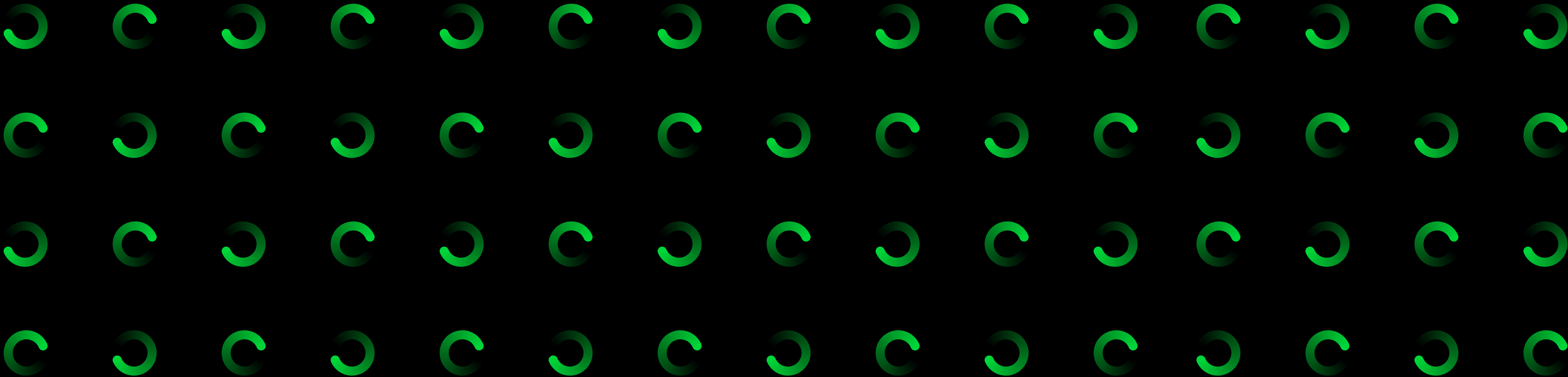
Prüfen Sie auch die für Sie wichtigen weichen Faktoren wie die Branchenerfahrung, den Service, das Implementierungskonzept oder die Investitionssicherheit des Anbieters. Sie müssen ja nicht nur mit der Software, sondern auch mit dem Anbieter zusammenarbeiten. Bewerten Sie Lösungswege, Leistungsfähigkeit 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.

Fazit

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

Es ist schon von einigem Vorteil, wenn Kunststoffformgeber anspruchsvollen Kunden, Termindruck und fallenden Preisen mit einem klaren Konzept begegnen, dessen Kern ein ERP-System ist. Produktion und Chargen, Liefertreue und Materialdisposition, Versand und Fakturierung optimieren die Unternehmen mit ERP deutlich. 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 leichter 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.





Sage GmbH
Franklinstraße 61 – 63
60486 Frankfurt am Main

+49 69 50007-4038
mittelstand@sage.de

www.sage.com



© 2022 Sage GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Sage, das Sage Logo sowie hier genannte Sage Produktnamen sind eingetragene Markennamen der Sage Global Services Limited bzw. ihrer Lizenzgeber. Alle anderen Markennamen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber. Technische, formale und druckgrafische Änderungen vorbehalten.