

# Auswahl von ERP-Systemen im Kontext von Individuallösungen

Benedict Bender und Norbert Gronau

Die Auswahl von Standardsoftware stellt viele Unternehmen vor Herausforderungen. Gerade im deutschen Mittelstand kommen vermehrt eigenentwickelte Individuallösungen zum Einsatz. Entsprechende Unternehmen sind daher nicht mit komplexen Softwareauswahlprojekten vertraut. Das breite Angebot an ERP-Systemen erschwert die Vergleichbarkeit der Lösungen und die zielgerichtete Auswahl des idealen Systems zusätzlich.



**Benedict Bender** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Prozesse und Systeme an der Universität Potsdam.



**Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau** ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insb. Prozesse und Systeme, an der Universität Potsdam.

**M**ethodiken zur Systemauswahl helfen den Auswahlprozess objektiv und vergleichbar durchzuführen. Wenngleich diese Methoden eine gute Grundlage für die Auswahl von Anwendungssystemen bieten, so ist dennoch immer die individuelle Situation des Unternehmens angemessen zu berücksichtigen. Insbesondere im Kontext von historisch gewachsenen Individuallösungen kommt der Zustandsanalyse eine gesteigerte Bedeutung zu.

Dieser Beitrag zeigt am Beispiel eines Handelsunternehmens für Industriegüter auf, welche Bedeutung die Ist-Systeme, die angestrebten Ziele sowie die Erschließung neuer Geschäftsfelder auf die Gestaltung der zukünftigen Systemlandschaft und den Auswahlprozess haben.

## In diesem Beitrag lesen Sie:

- wie ein Auswahlvorgehen spezifisch angepasst werden kann,
- wie vorhandene Systeme kategorisiert werden können,
- welche Schritte bei der Auswahl zwingend notwendig sind.

Die Durchführung von Auswahlprojekten kann durch Auswahl- und Unternehmensberater unterstützt werden. Auswahlberater können gezielt Unterstützung für Herausforderungen im Rahmen der Auswahl darstellen sowie ihr Markt- und Prozess-Knowhow einbringen. Dennoch ist für den Mehrwert des Kunden darauf zu achten, dass das Auswahlprojekt die Ziele und individuellen Umstände des Kunden angemessen berücksichtigt. Eine individuelle Analyse der Kundensituation sowie die Evaluierung der am Markt verfügbaren Lösungen sind dabei unerlässlich. Die Vorgehensweisen möglicher Auswahlberater sollten daher kritisch auf die Berücksichtigung dieser Aspekte hin geprüft werden.

Dieser Beitrag stellt ein wissenschaftlich fundiertes und durch Praxisprojekte optimiertes Vorgehen zur Auswahl von ERP-Systemen dar. Am Beispiel eines im Umbruch befindlichen Handelsunternehmens wird die Anpassung des Vorgehens auf eine individuelle Kundensituation als wesentliches Erfolgsmerkmal für eine erfolgreiche Auswahl und Einführung eines neuen ERP-System dargestellt.

## Vorgehensmodell der Software-Auswahl

Das im Folgenden dargestellte Auswahlverfahren hat Potsdam Consulting in Zusammenarbeit mit dem an der Universität Potsdam angesiedelten Center for Enterprise Research erarbeitet [1]. Das Verfahren wird kontinuierlich weiterentwickelt und an die gegenwärtige Marktsituation angepasst. Primäres Ziel des Auswahlvorgehens ist es, die Sicherheit für den Kunden zu erhöhen, das richtige System und den richtigen Anbieter ausgewählt zu haben.

Vor der eigentlichen Auswahl ist das Vorgehensmodell (Bild 1) entsprechend der individuellen Situation zu konfigurieren. Hierbei wird das Vorgehen an die individuelle Situation des Kunden angepasst. Dazu zählt mindestens die Berücksichtigung der Projektziele sowie die Ermittlung des IT- und Prozessreifegrads. In Abhängigkeit der Ergebnisse wird das Verfahren an die individuelle Unternehmenssituation angepasst.

Die Analyse der wesentlichen Geschäftsprozesse gibt Aufschluss über die Wertschöpfung und internen Ab-

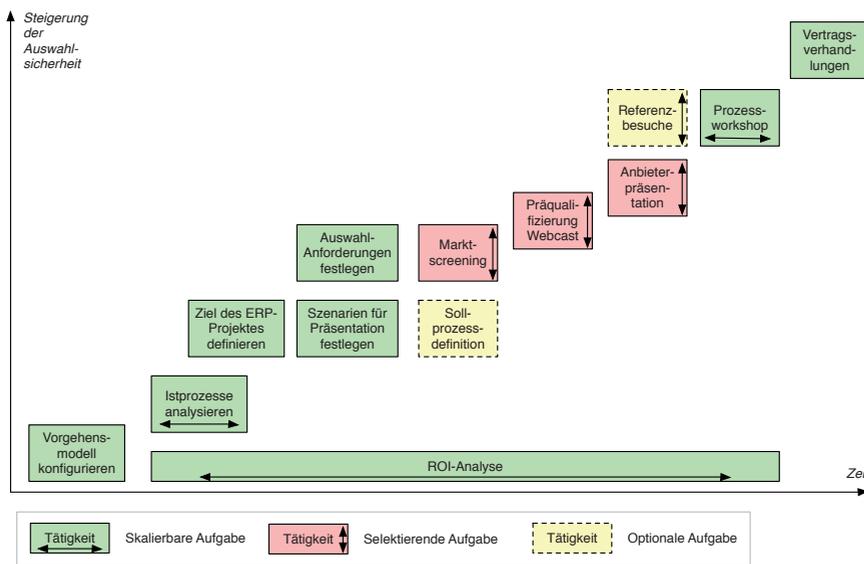


Bild 1: Auswahlmethodik.

läufe welche mittels der zukünftigen Systemlandschaft realisiert werden müssen.

Begleitend oder dem Auswahlprozess vorgelagert können mittels ROI-Analyse [2] die betriebswirtschaftlichen Nutzeneffekte eines neuen Systems quantifiziert werden. Neben einer Nutzenabschätzung können Schwerpunkte in der Auswahl festgelegt sowie die Einführungsreihenfolge nach Potenzialen priorisiert werden. Auch ein mögliches, aus wirtschaftlichen Erwägungen sinnvolles Projektbudget kann daraus abgeleitet werden.

Die Zieldefinition des Projektes setzt die Rahmenbedingungen und ist wesentliche Entscheidungsgrundlage im Rahmen des Auswahlprojektes. Die zukünftigen Systeme sollen die Erreichung der angestrebten Ziele in bestmöglicher Weise anstreben.

Technische und vor allem funktionale Auswahlanforderungen stellen das wesentliche Filterkriterium für die Auswahl dar. Die Auswahlanforderungen sollten sich auf wettbewerbsdifferenzierende Aspekte fokussieren, um die Eignung potenzieller Systeme angemessen zu unterscheiden. Gerade bei Unternehmen mit Individualentwicklungen stellt dieser Aspekt eine große Herausforderung für Anwender dar.

Im Rahmen des Marktscreeing werden in Frage kommende Systeme systematisch identifiziert. An dieser Stelle ist Markt- und Anbieterkenntnis erforderlich. Während für die Definition der Anforderungen Prozessknowhow des Kunden erforderlich ist, wird für die Bewertung am Markt insbesondere eine umfassende Marktkenntnis benötigt. Diese gilt es bei potenziellen Beratern zu hinterfragen. Die Vorselektion und Identifikation in Frage kommender Lösungen begünstigt die effiziente Systemauswahl. Neben der Verfügbarkeit der grundlegenden Funktionen, sollte hierbei insbesondere auch das Knowhow der Anwender in der Zielbranche und Domäne Berücksichtigung finden.

Die Festlegung der Präsentations-szenarien ist für die Bewertung der für den Anwender relevanten Funktionen unerlässlich. Die Standardszenarien der Anbieter sind bestmöglich auf die Funktionen der Systeme abgestimmt, für den späteren Einsatz bei Kunden jedoch weitestgehend irrelevant. Zudem verbessert die Vorgabe der Szenarien die objektive, funktionsbezogene Vergleichbarkeit der Lösungen.

Im Rahmen der präqualifizierenden Webcasts führen Anbieter die zuvor festgelegten Szenarien mittels Webkonferenz vor. Hierbei kommen

charakteristische Testdaten des potenziellen Anwenders zum Einsatz. Die Webcasts dienen der Sicherstellung der Qualität der vom Anbieter beim Kunden vorzuführenden Präsentation und bieten eine Möglichkeit, die in Frage kommenden Systeme weiter zu filtern.

Im Rahmen der Anbieterpräsentation präsentieren die ausgewählten Anbieter die festgelegten Szenarien vor den Key-Usern und Geschäftsleitung des Kunden. Kunde und Berater bewerten die Präsentation u.a. hinsichtlich Funktionalität, Branchenkompetenz und Usability. Diese Bewertungen bilden eine wichtige Grundlage für den Entscheidungsvorschlag.

Während funktionale und ergonomische Aspekte im Rahmen der Anbieterpräsentationen evaluiert werden können, ist der produktive Einsatz eines Systems sowie die Zusammenarbeit mit dem Anbieter nur durch reale Kunden authentisch zu bewerten. Hierfür sollten Referenzbesuche bei vergleichbaren Anwendern durchgeführt werden [3].

Ein optionaler Schritt, der abhängig von der IT- und Prozessreife des Kunden durchgeführt wird, dient der Sollprozessdefinition auf Basis der Ergebnisse der Ist-Prozessanalyse. Diese Vorgehensweise ist insbesondere dann zu empfehlen, wenn Diskussionen über die „richtigen“ Sollprozesse abgeschlossen werden müssen, bevor der Softwareanbieter beteiligt wird. Dabei sollten weniger Details besprochen, sondern wesentliche Grundsätze wie z.B. die prozessorientierte Organisation sowie die Zuordnung von Aufgaben zu Abteilungen getroffen werden.

Als nächster Schritt wird die Durchführung von Prozessworkshops empfohlen. Während der Kunde bereits ein Bild von den Leistungen des Anbieters hat, so hatte der potenzielle Anbieter im Rahmen des vorgestellten strukturierten und effizienten Auswahlprozesses noch keine Gelegenheit, den Kunden angemessen kennenzulernen, um die Konfiguration der zukünftigen Software zu ermitteln. Dies ist jedoch

wesentliche Voraussetzung für die Abgabe einer verlässlichen Budgetschätzung und die Aufstellung eines Projektplans. Im Rahmen der Prozessworkshops erfolgt daher für jede zentrale Unternehmensfunktion die Identifikation notwendiger Module, etwaiger Anpassungen (Abweichungen vom Standardprozess) sowie die Festlegung des notwendigen Customizing. Die Dokumentation wird idealerweise vom Anbieter in einem zuvor abgestimmten Format übernommen. Als Ergebnis des Prozessworkshops kann ein Lastenheft erstellt werden, das die notwendigen Funktionen, Stammdaten und Belege beschreibt und zum Bestandteil des mit dem Anbieter auszuhandelnden Vertrags wird.

Als Ergebnis des Prozessworkshops erstellt der Anbieter ein Festpreisangebot, das zur Basis der anschließenden Vertragsverhandlungen gemacht wird. Nach erfolgreichem Abschluss der Verhandlungen kann die zielgerichtete Einführung des neuen Systems beginnen.

### Handelsunternehmen für Industriegüter

Das Beispielunternehmen ist in der Firmenhistorie beständig gewachsen. Die neue Geschäftsführung baut die Geschäftstätigkeit sukzessiv aus. Neben dem Aufbau neuer Geschäftsfelder werden auch Akquisitionen genutzt, um die Wachstumsziele zu erreichen.

Die eingesetzte hochspezialisierte Individualentwicklung ist über die Historie der Firma beständig gewachsen. Die Eigenentwicklung bildet eine Vielzahl von Spezialfunktionen u.a. im Bereich Logistik und Vertrieb ab. In jüngerer Vergangenheit hat das Unternehmen bereits sukzessive Neuentwicklungen einzelner Spezialfunktionen in dedizierten Systemen vorgenommen, da die technologische Basis der Gesamtlösung den aktuellen

Anforderungen nicht mehr Stand gehalten hat. Die Funktionen der Individualentwicklung sind hinsichtlich der Prozesse und Daten stark auf den historischen Kernbereich der Firma spezialisiert. Die Abbildung der neuen Geschäftsfelder stellt eine zunehmende Herausforderung dar.

Die Firma hat sich entschlossen unter Zuhilfenahme externer Berater einer zukunftsfähigen Systemlösung auszuwählen und einzuführen. Wesentliche Anforderung war der Erhalt wettbewerbsdifferenzierender Spezialfunktionen.

### Adaptiertes Vorgehen

Zu Beginn der Projekts wurde die Anpassung des Vorgehensmodells für die Situation vorgenommen (Bild 2). Wenngleich etablierte Methodiken die Auswahl von Systemen standardisieren können, so steht zu Beginn des Projekts die Frage, welche Systemlösungen für die Erreichung der angestrebten Ziele erforderlich sind. Weiterhin stellt sich vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Geschäftsbereiche die Frage, ob eine Gesamtlösung oder mehrere Lösungen für die Geschäftsbereiche zum Einsatz kommen. Im Folgenden wird der Fokus auf die eingesetzten Systeme gelegt.

Im Rahmen der Zieldefinition wurden neben den Zielen des Auswahlprojekts, insbesondere auch die Ziele der Firma im Hinblick auf die zukünftige Holdingstruktur mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen berücksichtigt, da diese weitreichende Einflüsse auf die zu gestaltende Systemlandschaft haben.

Im zweiten Schritt erfolgte basierend auf den Ergebnissen die Bedarfs-

ermittlung an zukünftige Systeme. Weiterhin erfolgt eine technologische als auch funktionspezifische Analyse der gegenwärtigen Systemlandschaft. Die Ergebnisse der Analyse wurden als Grundlage für die Konzeption der Zielsystemlandschaft genutzt. Als Ausgangspunkt wurde dabei eine im Unternehmen verfügbare Darstellung der vorhandenen Systeme (Bild 3) genutzt, die in vier Kategorien (Weiterbetrieb erforderlich, Weiterbetrieb erwünscht, Ablösung erforderlich und Ablösung bei Erhalt der Funktionalität erforderlich) eingeteilt wurden.

Im Rahmen der Analyse hat sich ergeben, dass die Eigenlösung zahlreiche Spezialfunktionen abbildet, welche in ihrem ausgeprägten Spezialisierungsgrad nicht adäquat von einer integrierten Gesamt-ERP-Lösung abgebildet werden können. Als Ergebnis wurden somit mehrere spezialisierte Systeme ausgewählt, wobei sich die ERP-Lösung auf die übergeordneten Verwaltungsprozesse und deren Durchgängigkeit fokussiert. Die Auswahlprozesse für die einzelnen Lösungen erfolgten dabei gemäß dem vorgestellten Vorgehensmodell. Im letzten Schritt erfolgen die Einführung der Systeme und die Integration im Rahmen der Systemlandschaft.

Durch die neue Systemlandschaft konnten den teils hochspeziellen Anforderungen in den Bereichen Lager mittels LVS sowie der Produktinformationsverwaltung mittels PIM angemessen Rechnung getragen werden. Die Funktionstiefe der Altlösung hat für die Gestaltung der Systemlandschaft wertvolle Impulse geliefert. Durch die frühzeitige Berücksichtigung mehrerer Systeme konnte der

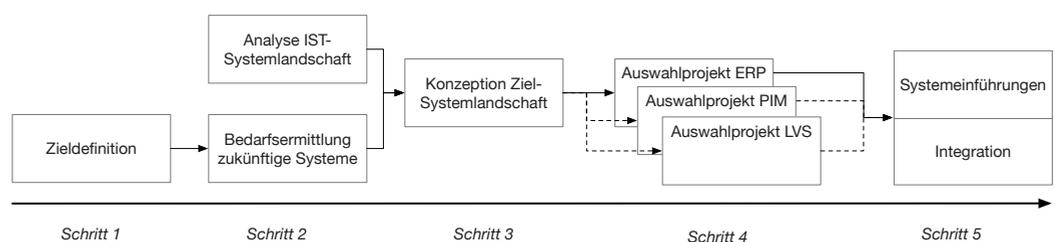


Bild 2: Gesamtverfahren unter Berücksichtigung der individuellen Kundensituation.

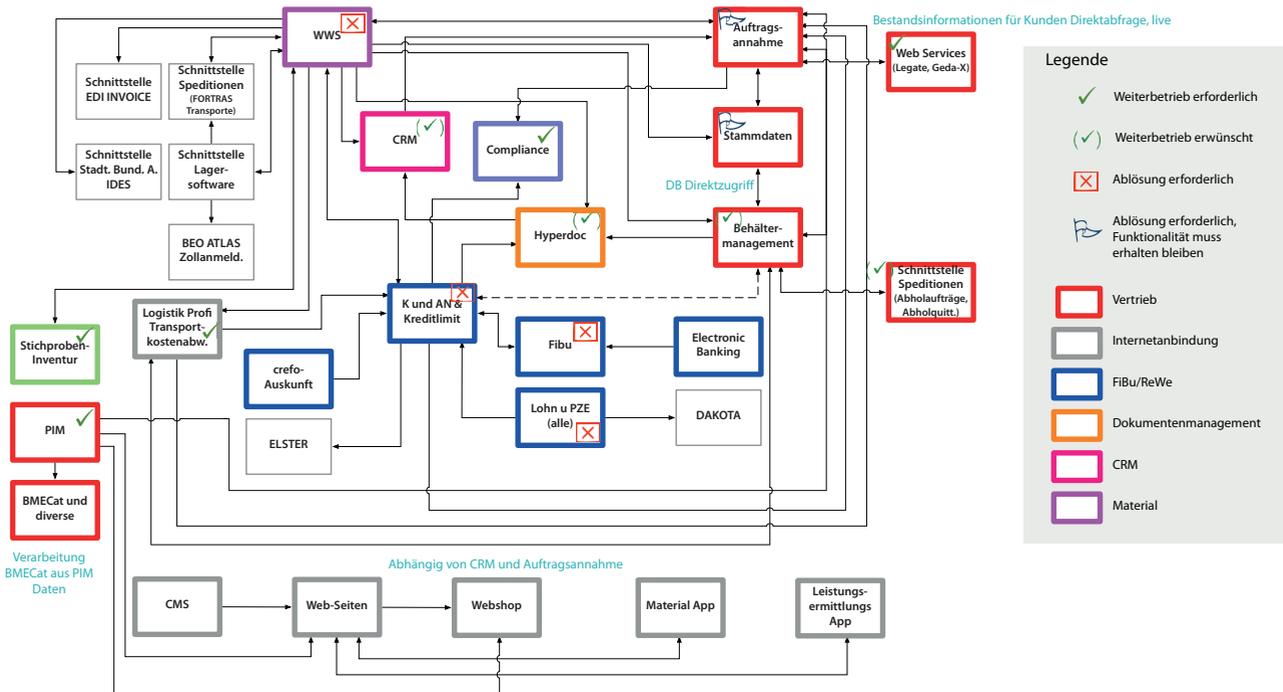


Bild 3: Kategorisierung der vorhandenen Systeme.

Integrationsaspekt im Projekt angemessen berücksichtigt werden.

## Zusammenfassung

Die Auswahl von Softwaresystemen stellt gerade mittelständische Unternehmen vor Herausforderungen. Unzureichende Markt- und Methodenkenntnis kann durch Zuhilfenahme von Auswahlberatern begegnet werden. Gerade im Fall von Individualentwicklungen fehlt das

Verständnis von Standardsoftware. Durch die Vielzahl an verfügbaren Lösungen ist die Anwendung einer Systematik zur Sicherstellung der objektiven Vergleichbarkeit unerlässlich. Wenngleich etablierte Methoden eine Grundlage für die Auswahl bieten, so ist dennoch immer die individuelle Situation des Unternehmens angemessen zu berücksichtigen. Die Auswahl ist angemessen an die Ausgangssituation als auch die Ziele des Unternehmens zu adaptieren. Das

Beispiel eines Handelsunternehmens stellt die Bedeutung von Individuallösungen und den angestrebten Ziele auf die Gestaltung der zukünftigen Systemlandschaft und den Auswahlprozess dar.

Schlüsselwörter:

ERP-Systeme, ERP-Auswahl, Auswahlvorgehen, Handelsunternehmen

Literatur

- [1] Gronau, N.: Die Zeit ist reif: Ein neues ERP-Auswahlverfahren, ERP Management 2/2014, S. 45-47
- [2] Eggert, S.: Rol-Betrachtungen bei der ERP-Entscheidung, ERP Management 3/2011, S. 38-40
- [3] Gronau, N.: Handbuch der ERP-Auswahl. 2. Aufl. Berlin 2016

**Selection of enterprise systems**

The selection of standard software poses challenges for many companies. Especially German medium-sized businesses use individual solutions that were developed in-house. Correspondingly companies are not familiar with structured selection projects for software. The wide range of ERP systems offered makes it even more difficult to compare solutions and to select an ideal system. System selection methods help to make the selection process objective and comparable. Although these methods provide a good basis for the selection of application systems, the individual situation of the company must always be taken into account appropriately. Especially in the context of historically grown individual solutions, analyzing the current situation is important. Using the example of a trading company for industrial goods, this article highlights the importance of the current systems and the objectives for the design of the future system landscape and the selection process.

*Keywords:*  
enterprise systems, enterprise software selection, selection methods, trade companies

**Kontakt:**

Benedict Bender  
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik,  
Prozesse und Systeme  
Universität Potsdam  
Karl-Marx-Straße 67  
14482 Potsdam  
https://lswi.de