

Zug um Zug die Auswahl eingrenzen, bis die beste Lösung auf dem Tisch liegt – so finden Kunststoffverarbeiter die geeignete ERP-Software (Foto: Fotolia)



Schritt für Schritt zur geeigneten Software

Enterprise-Resource-Planning. Unternehmenssoftware ist in der kunststoffverarbeitenden Industrie nicht mehr wegzudenken. Die Entscheidung für eine Lösung ist langfristiger Natur, denn die Anschaffung und Einführung sind häufig mit hohen Investitionskosten verbunden. Es bräuchte also verlässliche Kriterien für den Auswahlprozess. Hier sind sie.

FRANZ BRUCKMAIER

Sogenannte Enterprise-Resource-Planning-Lösungen (ERP) steuern sämtliche Prozesse im Unternehmen sowie den Einsatz von Mensch, Maschine und Material. Die Gründe für ihre Einführung sind dabei genauso vielfältig, individuell und komplex wie die Unternehmen, in denen sie zur Anwendung kommen. Kombiniert mit der Vielzahl an ERP-Lösungen auf dem Markt, die sich durch unterschiedliche Ansätze und Funktionstiefen auszeichnen, ist es eine

ARTIKEL ALS PDF unter www.kunststoffe.de
Dokumenten-Nummer KU111175

besondere Herausforderung, die richtige Lösung für das eigene Unternehmen zu finden. Für den Auswahlprozess empfiehlt es sich – je nach Projektvolumen – mindestens drei bis sechs Monate Zeit einzuplanen. Neben Geschäftsführung und IT-Abteilung sollten auch die Haupt-

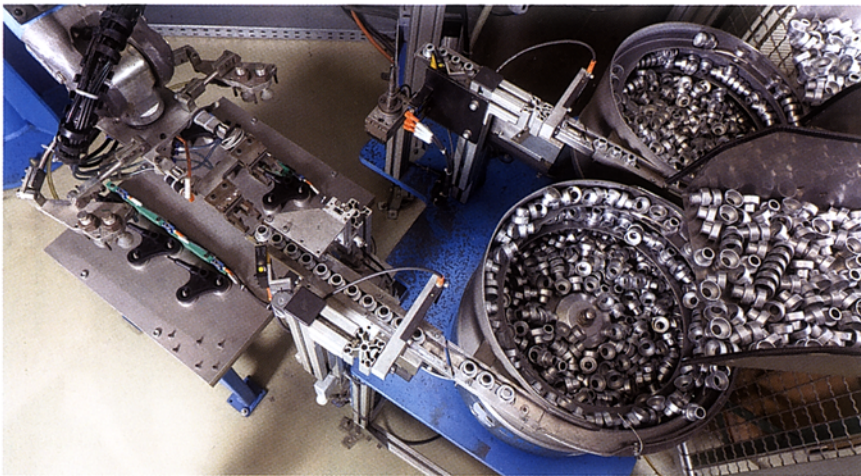
! Ratgeber

„Schritt für Schritt zur passenden ERP-Lösung“: Einen Praxisleitfaden für den Mittelstand können Leser kostenlos unter www.sage-erleben.de mit dem Passwort „kunststoffe2012“ anfordern.

anwender aus den betroffenen Unternehmensbereichen eingebunden werden, denn sie sind näher am Tagesgeschäft und kennen die Prozesse oft besser als Geschäftsführer oder IT-Spezialisten.

Erster Schritt: Unternehmensstrategie und Ist/Soll-Analyse

Geschäftsführung und IT-Abteilung sollten im Vorfeld der ERP-Einführung definieren, welche Ziele sie mit der Software erreichen wollen (**Checkliste 1**). Sollen mit der Lösung neue Standorte erschlossen, Prozesse standardisiert, Produktionszyklen gestrafft, Transparenz erhöht oder Lagerkosten reduziert werden? Basierend →



Etwa 90 Mitarbeiter produzieren bei Stettler technische Kunststoffkomponenten für die Elektrotechnik, den Maschinenbau und die führenden Automobilzulieferer. Seit 2006 verwaltet ein ERP-System über 3000 Artikelstammdaten (Foto: Stettler)

auf den individuellen Zielen des Unternehmens lassen sich Soll-Prozesse beschreiben. Diese „Wunschliste“ wird in einem Lastenheft zusammengefasst und definiert die Anforderungen an eine neue Software.

Doch bereits das Lastenheft stellt für viele Kunststoffverarbeiter eine erste Herausforderung dar. „Wir haben zwei Jahre versucht, unsere Anforderungen zu bündeln, damit wir während oder nach der Einführung keine bösen Überraschungen wie Nachberechnungen oder Zusatzkosten erleben. Ein Problem war auch die Vergleichbarkeit der Anbieter. Jeder stellt sein System als das Beste dar“, beschreibt Matthias Seelmann, einer der Geschäftsführer der Stettler Kunststofftechnik GmbH & Co. KG, die Problematik.



Checkliste 1

Fragen zur Unternehmensstrategie

- Agieren Sie heute und zukünftig national oder international?
- Unterhalten Sie verschiedene nationale Standorte mit z. B. eigenständigen Tochterfirmen? Sollen diese integriert werden?
- Wie soll Ihre zukünftige Organisationsstruktur aufgebaut sein?
- Planen Sie eine Umstrukturierung oder eine Neupositionierung?
- Denken Sie über die Nutzung neuer Vertriebswege und die Adressierung neuer Märkte nach?
- Wollen Sie Ihre Partner- und Lieferantennetzwerke direkt an Ihre ERP-Lösung anschließen?
- Welche Wachstumsziele verfolgt Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren?
- Wollen Sie Ihr Unternehmen vertikal erweitern?

Der Mittelständler aus dem oberfränkischen Burgwindheim holte sich daher Unterstützung bei einer unabhängigen IT-Beratung, die alle Prozesse analysierte und ein Anforderungsprofil erarbeitete.

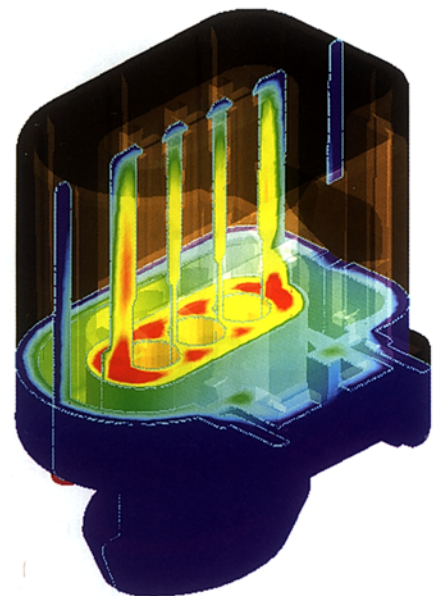
Wer auf externe Dienstleister verzichten möchte, sollte im Auswahlprozess auf einige Punkte besonders achten. So empfiehlt es sich, bei einer internationalen Expansion nach einer internationalen ERP-Lösung mit nationaler Expertise zu suchen. Dazu zählen neben der Mehrsprachigkeit der Lösung vor allem auch eine länder- und währungsübergreifende Geschäftsdatenkonsolidierung in der Finanzbuchhaltung sowie die Unterstützung lokaler Legislaturen. Sollen branchentypische Prozesse standardisiert werden, sollte die ERP-Lösung besondere Branchenanforderungen abbilden können. 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.

Letzteres war der Grund für den Automobilzulieferer FEP Fahrzeugelektrik Pirna GmbH, sich auf die Suche nach einem neuen ERP-System zu machen. „FEP wuchs ab dem Jahr 2000 sehr schnell. Innerhalb von sechs Jahren hatten wir unseren Umsatz fast verdoppelt, mittlerweile haben wir ihn sogar verdreifacht“, erklärt FEP-Geschäftsführerin Evelyn Duarte. Auf dieses Umsatzwachstum abgestimmt, sollten sich auch alle internen Prozessabläufe mitentwickeln. In den 1990er-Jahren hatte der sächsische Kunststoffverarbeiter ein erstes ERP-System integriert, das die Bereiche Einkauf, Verkauf und Produktionsplanung beinhaltete. „Mit unserem Wachstum stieß dieses System jedoch an seine Grenzen, zumal es

sich um einen kleineren Anbieter mit einer beschränkten Entwicklungskapazität handelte. So haben wir bereits 2002 mit ersten Recherchen zu einem neuen ERP-System begonnen“, erinnert sich Duarte.

Zweiter Schritt: Wirtschaftlichkeit überprüfen

Bei einer preisintensiven Investition wie einer solchen Softwareanschaffung sollte das Management seine Erwartungshaltung in Bezug auf den Return on Investment (ROI) in Zahlen fassen, d. h. die Investitionskosten und den tatsächlichen Nutzen in ein wirtschaftliches und zeitliches Verhältnis zueinander setzen. Bei der Software-Auswahl müssen auch diejenigen Kosten berücksichtigt werden, die



Weit über 100 Spritzgießmaschinen mit Schließkräften zwischen 250 und 4200 kN sind bei FEP rund um die Uhr im Einsatz. Damit stellt das Unternehmen pro Jahr knapp 1 Mrd. Kunststoffteile her, z. B. elektrische Steckverbindungen (hier eine Prozesssimulation), Lampenfassungen, Kabelführungen und Gehäuse für elektronische Baugruppen (Bild: FEP/Simpoe)

sich durch den Einsatz der Lösung selbst ergeben, spricht: Beratungsleistung, Anpassungsaufwand, Wartung und Betrieb. Und es macht einen Unterschied, ob Programmänderungen im Standard oder als kundenindividuelle Anpassung realisiert werden. Dadurch können Releasewechsel sehr teuer werden.

„Im Lastenheft wurde unterschieden, ob der mögliche Anbieter Funktionen im Standard abbildet, ein Modul dazugekauft werden muss oder individuelle Programmierungen nötig werden“, erinnert sich Stettler-Geschäftsführer Seelmann und



Evelyn Duarte, Geschäftsführerin der FEP Fahrzeugelektrik Pirna: „Das System sollte auf unsere Fertigungsspezialitäten ausgerichtet sein, sprich: Spritzgießprozesse, vollautomatische Montageprozesse und einen auftragsgebundenen Werkzeugbau abbilden – und unser Leitstandsystem bidirektional einbinden“ (Foto: FEP)



Matthias Seelmann, Geschäftsführer der Stettler Kunststofftechnik: „Wir haben zwei Jahre versucht, unsere Anforderungen zu bündeln, damit wir während oder nach der Einführung keine bösen Überraschungen wie Nachberechnungen oder Zusatzkosten erleben“ (Foto: Stettler)

fährt fort: „Unsere IT-Beratung hat alle relevanten ERP-Anbieter über unsere Anforderungen informiert. Die Softwarehersteller konnten dann auf Basis unserer Matrix ein Angebot abgeben. Selektiert haben wir über den Erfüllungsgrad sowie die Kosten. Eine engere Auswahl haben wir zur Präsentation eingeladen.“

Dritter Schritt: Standard- oder Branchenlösung?

Bevor es so weit ist, sollten sich Kunststoffverarbeiter überlegen, welchen Softwaretyp sie bevorzugen: den Generalisten oder den Spezialisten. 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 von Vorteil, die ein besonderes Maß an Flexibilität benötigen. Auch für multinationale Unternehmen und Firmen mit diversen Geschäftsfeldern sind Standardlösungen gut geeignet, da sie alle Geschäftsbereiche und Standorte in einer Lösung mit einer gemeinsamen Datenbasis integrieren. So schaffen sie unternehmensweite Transparenz, konsolidierte Zahlen und einen tagesaktuellen Einblick in die finan-

zielle Situation – auch über Landesgrenzen hinweg.

Spezial- oder Branchenlösungen hingegen kommen vor allem zum Einsatz, 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.

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.

Vierter Schritt: IT-Architektur beachten

Gerade in der kunststoffverarbeitenden Industrie sind Geschäftsabläufe oft sehr vielfältig: Neben komplexen Produktionsprozessen und hoch getakteten Lieferketten müssen unterschiedlichste Ressourcen geplant und verwaltet werden. Dazu kommt die Qualitätskontrolle. Eine effiziente Software-Architektur, die auf Basis einer „Best of Breed“-Strategie für jeden Teilbereich des Unternehmens die jeweils beste Anwendung einsetzt, steigert die Effizienz und die Qualität in der Produktion. Das heißt, es kommen Speziallö-

sungen für verschiedene Bereiche zum Einsatz, die durch Integration miteinander verbunden werden. Der Vorteil dieser Strategie liegt in der Spezialisierung der einzelnen Lösungen, ihr Nachteil in einem erhöhten Abstimmungs- und Koordinationsaufwand.

Eine moderne 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 technische Basis vernetzt. 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. Technisch gelingt dies mittels offener Schnittstellen oder Web-Services, also Diensten, die eine Interaktion mit anderen Softwarelösungen durch moderne Protokolle unterstützen. Auf diese Weise können z. B. Lösungen für das Kunden- und Dokumentenmanagement problemlos zusammenspielen.

Eine SOA ist insgesamt sehr kosteneffizient, verschafft die Unabhängigkeit von einzelnen Herstellern und bietet langfristigen Investitionsschutz. Im Idealfall gilt das auch für die Wahl des Betriebssystems und der Datenbanksysteme. Aufgrund der häufig vorherrschenden komplexen Systemlandschaften in vielen mittelständischen Unternehmen sollte eine zukunftsfähige ERP-Lösung technisch auch für eine SOA geeignet sein.

Im Gegensatz zum Best-of-Breed-Ansatz erhalten Unternehmen bei „Best of Suite“-Lösungen ein hoch integriertes Komplettsystem, in dem alle Funktionen und Sonderlösungen für einzelne Fachbereiche wie Finanzbuchhaltung, Fertigung und Vertrieb enthalten sind. Sie ermöglichen den Blick auf das Ganze und folgen einer einheitlichen Bedienlogik in nur einer Benutzeroberfläche – die Anwender können sich über einen geringen Schulungsaufwand freuen. Best-of-Suite-Lösungen bieten aber teilweise nicht die Funktionstiefe wie Speziallösungen. Zudem machen sie das Unternehmen von einem einzigen Hersteller abhängig.

Alle Ansätze haben Vor- und Nachteile. Aus diesem Grund müssen sie auf ihre Finanzier- und Umsetzbarkeit hin überprüft werden. Dazu sollten Kunststoffverarbeiter den Ist-Zustand ihrer bestehenden IT-Infrastruktur und den Soll-Zustand der Anwendungsszenarien

mit den Architektur- und Technologieansätzen abgleichen.

Automobilzulieferer FEP hatte gemäß den hier aufgezeigten Schritten Auswahlkriterien definiert, die deutlich machen, dass der Kunststoffverarbeiter auf der Suche nach einer Branchenlösung war, die den Best-of-Breed-Ansatz des Mittelständlers unterstützt. „Das System sollte auf unsere Fertigungsspezialitäten ausgerichtet sein, sprich: Spritzgießprozesse, vollautomatische Montageprozesse und einen auftragsgebundenen Werkzeugbau

abbilden, und nicht zu vergessen, unser Leitstandsystem bidirektional einbinden. Als Automobilzulieferer haben wir mit fast allen OEMs weltweit und deren Zulieferern DFÜ-Austausch über Aufträge und Versanddokumente. Demnach war die Durchgängigkeit von DFÜ-Prozessen sehr wichtig für uns“, fasst Duarte die Anforderungen zusammen.

Fünfter Schritt: Weiche Faktoren berücksichtigen

Sind die Wünsche bezüglich Funktionalitäten, Technologie und Kosten erfüllt, besteht oft immer noch die Qual der Wahl unter den ERP-Anbietern (**Checkliste 2**). Um die finale Entscheidung für einen Hersteller zu treffen, sollten Kunststoffverarbeiter prüfen, ob der Anbieter Referenzkunden hat, mit denen er sein Branchen-Know-how belegen kann. Auch die wirtschaftliche Stabilität des Anbieters sollte überprüft werden, denn dies ist eine Voraussetzung, dass die Lösung lange weitergeführt wird.

Dieser Punkt war etwa für FEP der Grund, weswegen der Auswahlprozess fast vier Jahre dauerte: „Die New-Economy-Krise zu Beginn der 2000er-Jahre, von der viele IT-Firmen betroffen waren, hat uns gezwungen, erst mal abzuwarten, welche Unternehmen diesen Absturz überleben würden. 2004 und 2005 haben wir dann erneut recherchiert und uns für die Branchenlösung Sage Wincarat entschieden“, erläutert die FEP-Geschäftsführerin.

Auch bei Stettler ging man Übernahmegesprächen bei ERP-Anbietern der engeren Auswahl nach und informierte sich

über das Referenzumfeld. „Wir haben genau geschaut, welcher Softwarehersteller Unternehmen bedient, die wie wir aufgestellt sind. Darüber hinaus haben wir Bausteine für die Zukunft abgefragt“, erzählt Seelmann. So entschied sich Stettler im Jahr 2006 – nach zwölf Monaten Auswahlprozess – für die Branchenlösung von Sage und plant 2012 die Einführung einer mobilen Lagerlogistik.

Auch das Service- und Wartungsmodell und die Erreichbarkeit außerhalb der normalen Geschäftszeiten können die Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten erleichtern. Ein weiterer weicher Faktor ist die Zukunftssicherheit: Wie geht der Anbieter mit aktuellen Trends im ERP-Bereich um? Hat er eine zukunftsfähige technische Basis oder steht eine Erneuerung im Unterbau des ERP-Systems in näherer Zukunft an?

Und dann ist da noch der Mensch hinter dem System. Die Chemie zwischen Unternehmer und den Mitarbeitern des Softwareanbieters sollte stimmen. Nur wenn Prozesse schnell verstanden und umgesetzt werden können und Gespräche auf Augenhöhe möglich sind, ist eine langfristige Zusammenarbeit erfolgreich. „Unternehmen sollten das Gesamtpaket berücksichtigen“, lautet der abschließende Rat von Stettler-Geschäftsführer Seelmann zum Thema Software-Auswahl. ■

DER AUTOR

FRANZ BRUCKMAIER, geb. 1966, ist Leiter des Geschäftsbereichs Mittelstand der Sage Software GmbH, Villingen-Schwenningen; mittelstand@sage.de

! Checkliste 2

Vergleich von ERP-Anbietern nach ...

- Funktionalität: Deckt die Lösung unternehmensspezifische Abläufe durchgängig ab?
- Technologiekonzept: Verfügt die Software über eine moderne Technologie? Können Kunden/Lieferanten elektronisch angebunden werden?
- Kosten: Stimmt das Preis-Leistungs-Verhältnis?
- Branchenerfahrung: Welche Referenzen kann der Anbieter nachweisen?
- Service: Welche Dienstleistungen bietet der Softwareanbieter hinsichtlich Wartung und Beratung?
- Investitionssicherheit: Wie ist der Anbieter im Markt etabliert?
- Zukunftssicherheit: Steht in den kommenden Jahren beim Softwarehersteller ein Technologiewechsel an oder arbeitet die Software bereits „state of the art“?
- Mensch: Stimmt die Chemie zwischen Unternehmen und ERP-Anbieter?