



ERP-Praxis im Mittelstand

Marktübersicht – Kenngrößen – Anwenderzufriedenheit

ERP-Praxis im Mittelstand

Marktübersicht – Kenngrößen – Anwenderzufriedenheit

Dr. Karsten Sontow

Peter Treutlein

Rainer Sontow

© Trovarit AG, Aachen 2011

Lizenzbestimmung und Copyright

Der Inhalt des vorliegenden Whitepapers „ERP-Praxis im Mittelstand“ ist als Ganzes wie auch in Teilen urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere der Reproduktion in irgendeiner Form, der Übertragung in fremde Sprachen oder der Übertragung in DV-Anlagen sowie der Wiedergabe durch öffentlichen Vortrag, Funk- und Fernsehwerbung, bleiben ausdrücklich vorbehalten. Es darf weder reproduziert, kopiert oder durch sonstige DV-technische Mittel vervielfältigt noch an Dritte weitergegeben werden. Bei Veröffentlichungs- oder/und Vervielfältigungswunsch von Auszügen aus dem Dokument setzen Sie sich bitte mit uns in Verbindung.

Inhalt

1	Vorwort.....	4
2	Überblick über den ERP -Markt	4
3	Anforderungen an ERP-Systeme im Mittelstand	7
4	ERP-Projekte im Mittelstand	11
4.1	Aufwand und Dauer von ERP-Projekten.....	12
4.2	Budgets von ERP-Projekten	13
4.3	Probleme und Handlungsbedarfe	14
5	ERP-Anwenderzufriedenheit im Mittelstand	16
5.1	Gewinner und Verlierer	16
5.2	Anwenderzufriedenheit im Zusammenhang	17
5.3	Zufriedenheit als Bewertungsmerkmal bei der ERP-Auswahl	18
6	Die Trovarit AG	19

Abbildungen

Abbildung 1: Umsatz je Mitarbeiter bei deutschen Software-Herstellern (n=99, extremwertbereinigt, Quelle Hoppenstedt 2010).....	6
Abbildung 2: Ziele von ERP-Projekten in Abhängigkeit der Größenklasse des Unternehmens.....	7
Abbildung 3: Anforderungen an ERP-Lösungen in Abhängigkeit der Unternehmensgröße.....	8
Abbildung 4: Veränderung der Anforderungsprofile in den letzten 10 Jahren	9
Abbildung 5: Auslöser für die Neueinführung eines ERP-Systems	11
Abbildung 6: Dauer von ERP-Projekten (extremwertbereinigt).....	12
Abbildung 7: Personalaufwand in ERP-Projekten (extremwertbereinigt).....	13
Abbildung 8: Herausforderung bei der ERP-Implementierung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße	14
Abbildung 9: Herausforderung bei der ERP-Implementierung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße	15
Abbildung 10: Anwenderzufriedenheit ERP/Business Software im Mittelstand (Peergroup: Unternehmen 50 – 499 Mitarbeiter).....	16
Abbildung 11: Strukturierte Vorgehensweise bei der Auswahl von ERP-Lösung und Anbieter	18

1 Vorwort

„ERP“ und „Mittelstand“ sind zwei Schlagworte, die in der Presse, auf Messen und in der Werbung von ERP-Anbietern seit einigen Jahren untrennbar miteinander verbunden scheinen. Große Anbieter entdecken den Mittelstand, kleinere Anbieter kennen ihn schon seit Jahren. Mittelstandsgerecht, kostengünstig, flexibel und anwenderfreundlich sollen ERP-Lösungen sein und schlank deren Einführung durch Berater die „Mittelständisch“ sprechen.

Doch wie stellen sich Einführung und Betrieb von ERP-Lösungen aus der Sicht mittelständischer Anwenderunternehmen dar? Welche Ziele und Erwartungen verbinden Unternehmen mit einer ERP-Lösung? Treffen die ERP-Anbieter die Erwartungen des Mittelstandes? Was ist gut und wo drückt der Schuh?

Neben aktuellen Studienergebnissen ziehen die Autoren zur Beantwortung dieser Fragen insbesondere die umfassenden Markt- und Projektdaten der Auswahl- und Ausschreibungsplattform IT-Matchmaker (www.it-matchmaker.com) heran und lassen auf dieser Basis ein realistisches Bild der ERP-Praxis im deutschen Mittelstand entstehen. Das vorliegende White Paper bietet damit einen Orientierungsrahmen für ERP-Projekte in Mittelstandsunternehmen, sei es ein Auswahl-, Implementierungs- oder Optimierungsvorhaben.

2 Überblick über den ERP -Markt

In den letzten Jahren wurde von vielen „Experten“ eine weitreichende Konsolidierung des Business-Software-Marktes beschworen: Lautstark wurde verkündet, dass es mit SAP, Microsoft, Oracle und Sage sehr bald nur noch eine Handvoll ernstzunehmender ERP-Anbieter geben würde. Betrachtet man die Ergebnisse einer aktuellen Studie zur Anwenderzufriedenheit mit ERP-Lösungen¹, so lässt sich diese Behauptung zumindest für den Mittelstand nicht aufrecht erhalten.

Von den knapp 2.000 Teilnehmern der Anwenderbefragung wurden 138 unterschiedliche ERP-Produkte genannt, wobei die genannten Branchen-Varianten einzelner Lösungen, z.B. von SAP ERP oder Microsoft Dynamics NAV bei dieser Zahl noch nicht berücksichtigt sind. Von den eingegangenen Bewertungen stammen 1.040 von Unternehmen aus dem Mittelstand der Größenklasse 50-500 Mitarbeiter. Diese nutzen mit 106 verschiedenen Systemen über 75% der in der Studie erfassten Produktvielfalt.

Betrachtet man den Markt aus der Perspektive der Anbieter und untersucht, auf welche Kundengruppen sie mit ihren Lösungen abzielen, so ergibt sich eine noch höhere Vielfalt. Auf der Marktrecherche- und Ausschreibungsplattform IT-Matchmaker® der Trovarit AG (vgl. www.it-matchmaker.com) sind aktuell 338 eigenständige ERP-Produkte Lösungen gelistet (auch hier wurden alle zusätzlichen Varianten einer Software vernachlässigt). Bei über 300 dieser Lösungen geben die Anbieter den Mittelstand als einen wesentlichen Zielmarkt der Lösung an.

Von der viel zitierten Konsolidierung auf ein überschaubares Maß an Lösungen und Anbietern kann im Mittelstand also keine Rede sein. Vielmehr stellt sich der Software-Markt für suchende

¹Sontow, Karsten; Peter Treutlein: Anwenderzufriedenheit ERP/Business Software Deutschland 2010/2011. Studienbericht. Trovarit, Aachen, 2010.

Anwenderunternehmen als überaus unübersichtlich dar, insbesondere wenn berücksichtigt wird, dass unterschiedliche Branchenlösungen verschiedener Vertriebspartner einer Software-Plattform wie SAP ERP oder Microsoft Dynamics NAV die zuvor genannten Zahlen nochmals deutlich erhöhen. Anders als im Markt für größere Unternehmen, der mit weit über 50% deutlich von der SAP AG dominiert wird, ordnet sich die SAP AG im Segment der Unternehmen zwischen 100 und 500 Mitarbeitern in eine Reihe anderer Anbieter ein. Hier lassen sich unter anderem Microsoft, Infor global solutions, Sage bauer, Sage Software, Abas, Asseco (ehem.AP), proAlpha, oxaion, PSIpenta, CSB, Comarch (ehem.SofM) und ams nennen. Bei Betrieben unter 100 Mitarbeitern finden sich sogar noch mehr Software-Anbieter.

Folgende Argumente sprechen dagegen, dass sich die Vielfalt der ERP-Lösungen und Anbieter für den Mittelstand in absehbarer Zukunft gravierend ändert:

- Kleine und mittlere Unternehmen tun sich während der Einführung und beim Einsatz der ERP-Lösungen mit der Komplexität der großen Software-Pakete oft recht schwer.
- Mittelständische Unternehmen verfügen selten über große IT-Budgets – sie sind daher auf schlanke Lösungen und Einführungsprojekte, sowie überschaubare Betriebskosten angewiesen.
- Die Vielfalt der unterschiedlichen Anforderungen an Unternehmenssoftware, die im Mittelstand gefunden werden kann, bietet spezialisierten Anbietern auch weiterhin eine Marktnische.
- Kleinere Anbieter überzeugen ihre Kunden oft durch eine intensive, wenn nicht gar persönliche und flexible Kundenbetreuung, und können zum Teil exzellente Branchenkompetenz vorweisen. Diese Leistung ist für größere Anbieter mit entsprechend höheren Installationszahlen und einer inhomogeneren Kundschaft schwer darzustellen.
- Die großen Anbieter können kleinere Projekte selbst nicht wirtschaftlich bedienen. Der Aufbau von Vertriebspartnerschaften mit mittelständisch geprägten Systemhäusern kostet nicht nur Zeit und beträchtliche Investitionen, sondern stellt darüber hinaus auch organisatorisch eine beachtliche Herausforderung dar.

Langfristig ist allerdings durchaus davon auszugehen, dass die Zahl der eigenständigen Software-Produkte, die durch kleine Software-Hersteller angeboten werden, zurückgeht. Dieser Trend wird aus den genannten Gründen im Mittelstand jedoch weit weniger stark ausgeprägt sein, als es im Großkundensegment bereits der Fall ist.

Ursache für diese produktseitige Konsolidierung sind die erheblichen Investitionen, die für die Weiterentwicklung der Software-Produkte notwendig sind und die nicht alle kleineren Hersteller bestreiten werden können (vgl. Abbildung 1). Um zu verhindern, dass mit zunehmendem technologischen Alter der eigenen Lösung der Kundenstamm zu klein wird, werden einige Anbieter die Produkte größerer Hersteller als Alternative in ihr Portfolio aufnehmen und versuchen, ihren Bestandskundenstamm auf die neue Lösung zu migrieren. Dabei veredeln sie die Produkte auf der Basis ihrer Branchen- und Fachkompetenz, so dass sich mehr oder weniger stark ausgeprägte Varianten und Vorkonfigurationen der Basisprodukte ergeben.

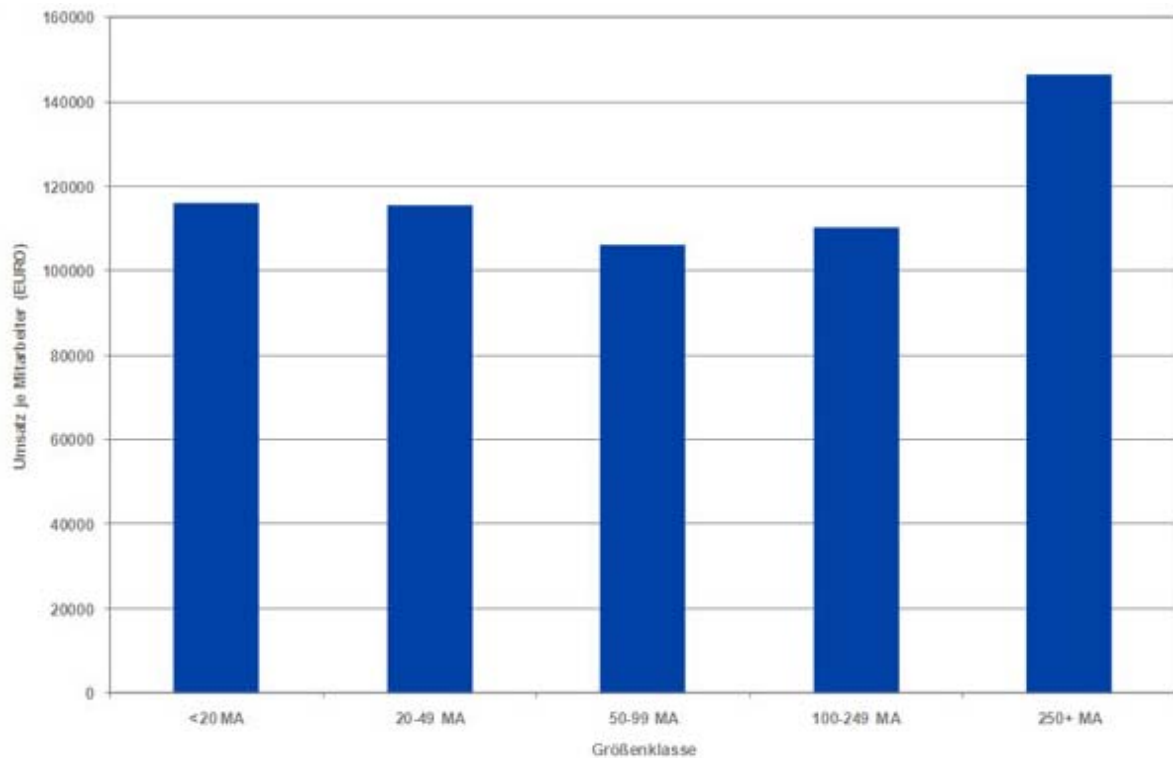


Abbildung 1: Umsatz je Mitarbeiter bei deutschen Software-Herstellern (n=99, extremwertbereinigt, Quelle Hoppenstedt 2010)

Für mittelständische Anwenderunternehmen bedeutet dies zweierlei:

- Die Unübersichtlichkeit am Markt bleibt erhalten – verlagert sich jedoch zum Teil auf Vertriebspartner bzw. deren Produktvarianten verschiedener Basisprodukte (z.B. SAP ERP, Microsoft Dynamics AX / NAV, Semiramis).
- Eine Prüfung der technologischen Aktualität ist (nicht nur) bei den Produkten kleinerer Hersteller zu empfehlen. Im Zweifel sind gezielte Fragen zur jeweiligen Entwicklungsplanung und deren Finanzierung angebracht.

3 Anforderungen an ERP-Systeme im Mittelstand

Im klassischen Mittelstand stehen Anbieter vor besonderen Herausforderungen. Zwar scheinen die Projekte weniger komplex als bei größeren Unternehmen. Dies trifft jedoch nur zu, wenn man sich ausschließlich an der Zahl der ERP-Arbeitsplätze orientiert, die in diesem Segment meist zwischen 20 und 200 ERP-Arbeitsplätzen liegt. Inhaltlich haben es Mittelstandsprojekte durchaus in sich, sind doch die Zielsetzungen mittelständischer Unternehmen in ERP-Projekten ähnlich ambitioniert wie jene größerer Unternehmen.

Während kleinere ERP-Anwender mit dem Einsatz einer ERP-Lösung vor allem die Effizienz im Kerngeschäft steigern wollen (einfachere und schnellere Abläufe, schnellerer Zugriff auf bessere Informationen sind hier die Themen), sind Projektziele in Mittelstandsunternehmen breiter angelegt (vgl. Abbildung 2). Zwar steht auch hier die Unterstützung des Kerngeschäfts im Vordergrund, wie bei größeren Unternehmen werden aber vermehrt auch Ziele verfolgt, die der IT-Effizienz dienen (z.B. eine höhere Standardisierung und Integration, bzw. die Konsolidierung der IT-Landschaft).

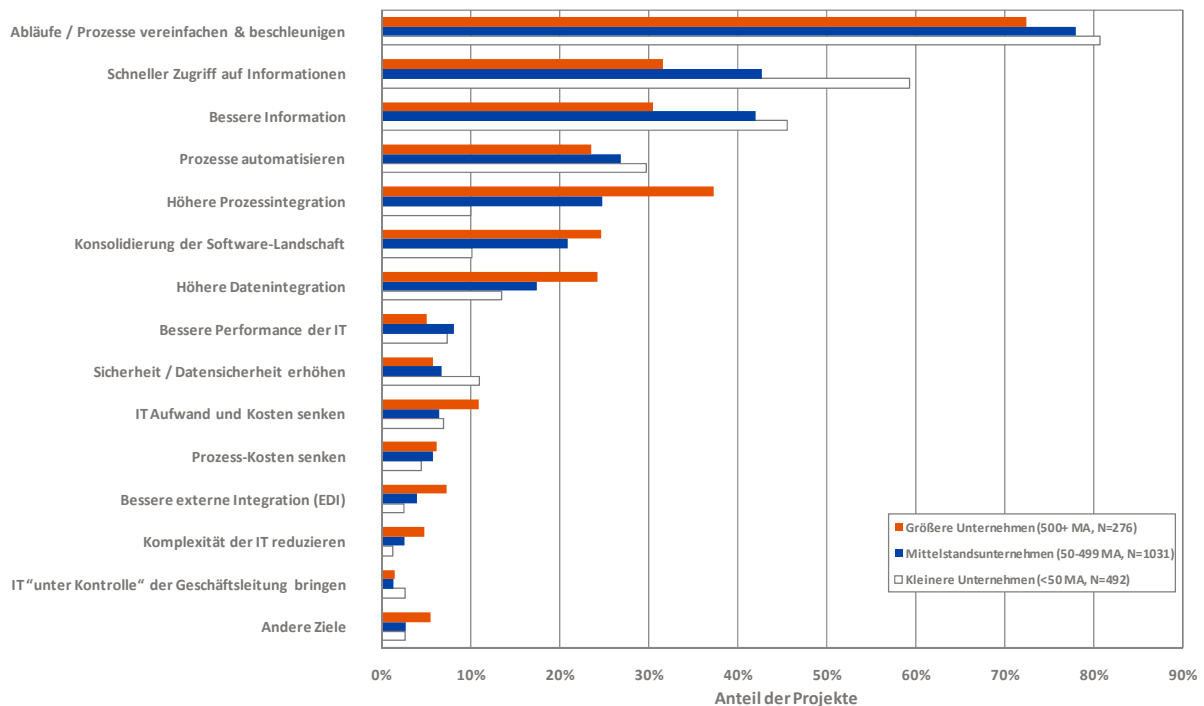


Abbildung 2: Ziele von ERP-Projekten in Abhängigkeit der Größenklasse des Unternehmens

Vergleicht man Projekte, die um die Jahrtausendwende im Mittelstand durchgeführt wurden mit solchen aus 2009, so stellt sich heraus, dass „Prozesse vereinfachen & beschleunigen“ unverändert und auf gleichem Niveau das primäre Ziel darstellt. Ganz anders verhält es sich bei den Zielsetzungen „Prozesse automatisieren“ und „Bessere Informationen“, die jeweils um ca. 10 Prozentpunkte absinken, während „Höhere Prozessintegration“ und „Konsolidierung der Softwarelandschaft“ in gleichem Maße zunehmen. Die Entwicklung der Ziele deutet darauf hin, dass ein bedeutender Teil des Mittelstands bezüglich der ERP-Nutzung eine Reife erreicht hat, die größeren Unternehmen nicht unähnlich ist.

Der Mittelstand gibt sich aber nicht nur bei den verfolgten Zielen anspruchsvoll. Der deutsche Mittelstand agiert international und muss einem außerordentlichen Wettbewerbs- und Innovationsdruck standhalten. Entsprechend vielseitig, anspruchsvoll und dynamisch sind die Unternehmensabläufe, die es mit einem ERP-System zu unterstützen gilt.

Vor diesem Hintergrund erklärt sich die Breite der Anforderungen, die mittelständische Unternehmen an eine ERP-Lösung bzw. an den entsprechenden Anbieter stellen (vgl. Abbildung 3). Im Hinblick auf Aspekte wie Funktionalität und Technologie der Software sowie die Branchenkompetenz des Anbieters zeigt sich der Mittelstand ähnlich anspruchsvoll wie die Großen. Gleichzeitig legt der Mittelstand sehr viel Wert auf die Praktikabilität und Benutzerführung der Software sowie die Fachkompetenz und nicht zuletzt das Auftreten des Anbieters. Damit vereint der Mittelstand auch hier die Erwartungen der größeren mit den Anforderungen der kleineren Unternehmen.

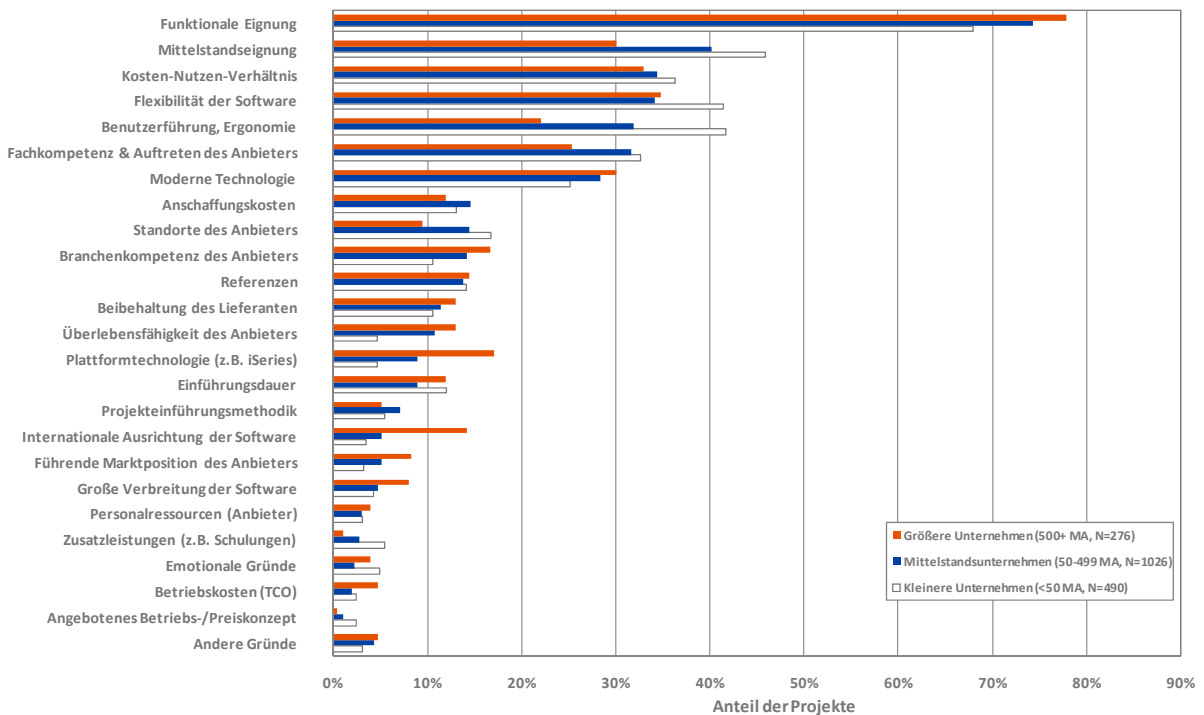


Abbildung 3: Anforderungen an ERP-Lösungen in Abhängigkeit der Unternehmensgröße

Darüber hinaus hat es bei den Anforderungen mittelständischer Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren einige auffallende Veränderungen gegeben. Abbildung 4 vergleicht Projekte aus dem Jahr 2000 und mit solchen aus 2009. Deutlich höhere Bedeutung kommt Aspekten wie der „Flexibilität der Software“, „Fachkompetenz & Auftreten des Anbieters“, „Beibehaltung des Lieferanten“ und „Moderne Technologie“. Die „Flexibilität der Software“ schließt mit zuletzt fast 50% der Projekte des Jahres 2009 fast schon zur Bedeutung der „Funktionalen Eignung“ auf. Letztere ist zwar immer noch der bedeutendste Auswahlgrund für eine neue ERP-Lösung, allerdings hat sich die Anzahl der Nennungen in den letzten 10 Jahren um ca. 9 Prozentpunkte reduziert.

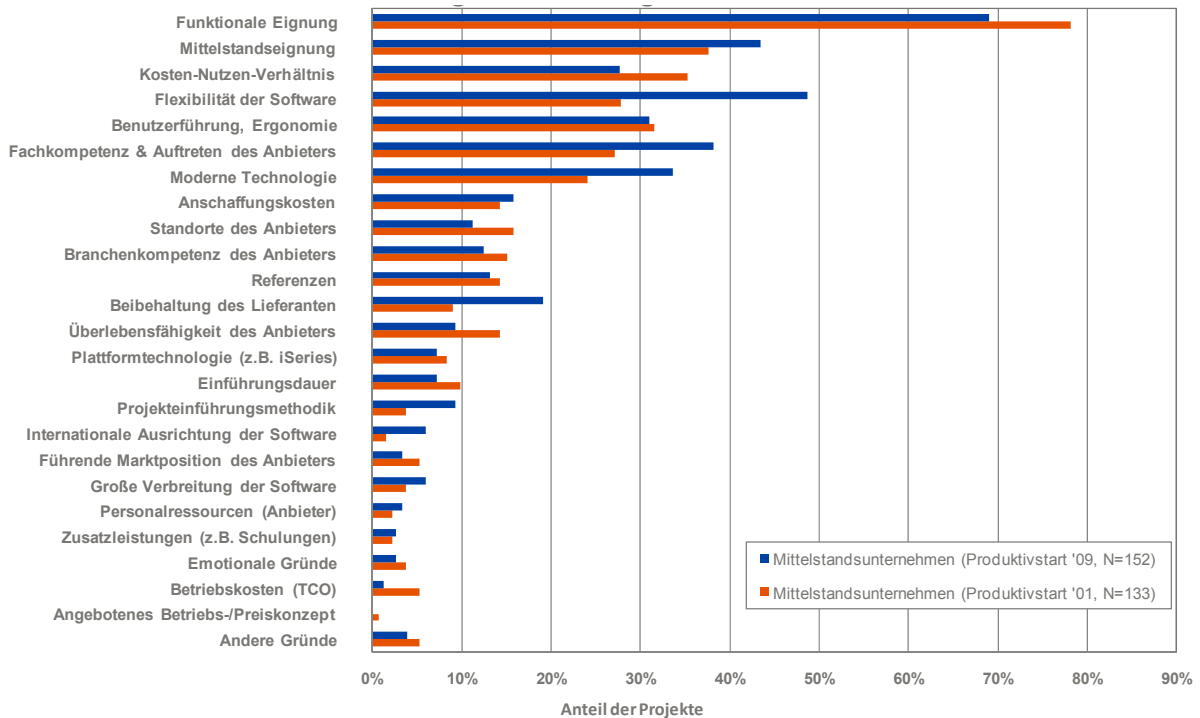


Abbildung 4: Veränderung der Anforderungsprofile in den letzten 10 Jahren

Insbesondere die gestiegenen Anforderungen an eine moderne technologische Grundlage und ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassbarkeit der Lösung sprechen dafür, dass mittelständische Unternehmen zunehmend der Tatsache Rechnung tragen, dass die IT-Unterstützung von Unternehmensprozessen keine statische Angelegenheit ist. Moderne ERP-Lösungen müssen folglich nicht nur eine bestmögliche funktionale Unterstützung anbieten. Vielmehr müssen sie dies bei einer „schlanken Implementierung“ gewährleisten und offen bleiben, um auf zukünftige Abläufe angepasst werden zu können, ohne dass die personellen oder finanziellen Belastungen den Rahmen sprengen oder dass die Release-Fähigkeit der Lösung leidet.

Diese an die Quadratur des Kreises erinnernde Aufgabenstellung macht die Herausforderung aus, der sich Anbieter im ERP-Markt für mittelständische Unternehmen stellen müssen, was sie mit unterschiedlichen Strategien tun.

Einerseits sind da die Spezialisten, die durch den angestammten Fokus auf eine Branche oder einen funktionalen Aufgabenbereich prinzipiell eine gute Ausgangsposition innehaben. Sie bieten meist „schlanke“, für eine Aufgabenstellung optimierte Lösungen, die gute bis exzellente Prozessunterstützung bei vertretbarem Implementierungsaufwand ermöglichen (*u.a. Infor ERP Blending, CSB System, SIVAS, Majesty, Winweb-Food, ams.erp, GUS OS*). Vorausgesetzt sie meistern die fortwährende Modernisierung der Lösung, beherrschen ggf. auftauchende Schnittstellenthemen und bauen ihre funktionale und kompetenzseitige Positionierung entsprechend aus, werden sie auch weiterhin eine Rolle in ihrem Markt spielen.

Auf der anderen Seite finden sich eher die Generalisten, die entweder auf der Basis einer funktional mächtigen Lösung branchenspezifische Vorkonfigurationen (z.B. SAP ERP Business Suite, Infor ERP LN, Lawson M3 und zunehmend auch Microsoft Dynamics AX) oder auf der Basis einer funktional schlanken Lösung branchenspezifische Ergänzungen anbieten (z.B. Microsoft Dynamics NAV, SAP ERP Business One, Sage Office Line). Unter der Voraussetzung, dass die Branchenlösung auch

wirklich zum Anwenderunternehmen passt, kann hier auch bei den komplexen Lösungen der Implementierungsaufwand im Rahmen gehalten bzw. bei den schlanken Lösungen die branchenspezifische Unterstützung geboten werden. Darüber hinaus bietet die Basislösung in der Regel eine gewisse Sicherheit hinsichtlich Themen wie einer modernen Technologie, der Schnittstellenverfügbarkeit und nicht zuletzt der Überlebensfähigkeit des Anbieters. Schließlich besteht bei den umfassenden Lösungen die Möglichkeit, in ggf. noch nicht genutzte Funktionalitäten „hineinzuwachsen“, sollten organisatorische Veränderungen im Anwenderunternehmen dies erfordern - eine Option, die reine Branchenlösungen nur bedingt ermöglichen können. Die genannten Vorteile dieser Gruppe werden durch die funktionale Mächtigkeit der Basislösung erkaufte. Sie führt dazu, dass in der Regel eine größere Komplexität in der Lösung hinterlegt ist, als im Einzelfall erforderlich wäre, was die Adaption auf individuelle Kundenwünsche zu einem schwierigen und aufwendigen Unterfangen machen kann.

Kernproblem von ERP-Systemen im Hinblick auf die o.g. Anforderungen ist offensichtlich, dass sie noch immer recht starr an Stammdaten und vorstrukturierte Bewegungsdaten gebunden sind. Dies steht der zunehmend wichtiger werdenden Forderung nach einer flexiblen Unterstützung der Unternehmensprozesse entgegen. Gleichzeitig weisen sehr breit aufgestellte Software-Lösungen zwangsläufig eine „Mächtigkeit“ auf, die insbesondere kleinere Unternehmen – nicht nur unter finanziellen Gesichtspunkten - oft überfordert.

Daher ist insbesondere mittelständischen Unternehmen im Fall der Neuanschaffung einer ERP-Software zu empfehlen, sich sowohl mit geeigneten Generalisten als auch mit den Spezialisten der entsprechenden Branche auseinanderzusetzen. Dabei sollten sie neben dem funktionalen Fit auch die Anpassbarkeit der Lösung, sowie die technologische Perspektive untersuchen und in der Auswahlentscheidung berücksichtigen.

4 ERP-Projekte im Mittelstand

Mit der Einführung einer neuen ERP-Software steht Unternehmen erfahrungsgemäß ein mittlerer bis großer Kraftakt ins Haus. Dies gilt sowohl für die damit verbundenen Investitionen als auch für die Arbeiten im Rahmen der Auswahl und Einführung der Software.

Dabei ist „veraltete Software“ mit über 40% der weitaus überwiegende Auslöser eines ERP-Projektes im Mittelstand, deutlich vor „geänderten Anforderungen/Prozessen“ mit 17% (vgl. Abbildung 5). Betrachtet man allerdings die Entwicklung dieser beiden Auslöser zwischen aktuellen Projekten und Projekten um den Jahrtausend-Wechsel, so haben die Nennungen für „veraltete Software“ bei den jüngeren Projekten deutlich abgenommen (auf ca. 30%), wohingegen „geänderte Anforderungen/Prozesse“ mit über 20% deutlich häufiger genannt wurden, als es bei den älteren Installationen der Fall war.

Gründe wie z.B. die „Veränderung der Unternehmensstruktur“ (10%) oder „Unzufriedenheit mit der Lösung/dem Anbieter“ (7%) haben eine deutlich geringere Bedeutung. „Geänderte rechtliche Vorgaben“ (0,6%) oder zu „hohe Betriebskosten“ (0,9%) scheinen eher Ausnahmen zu sein.

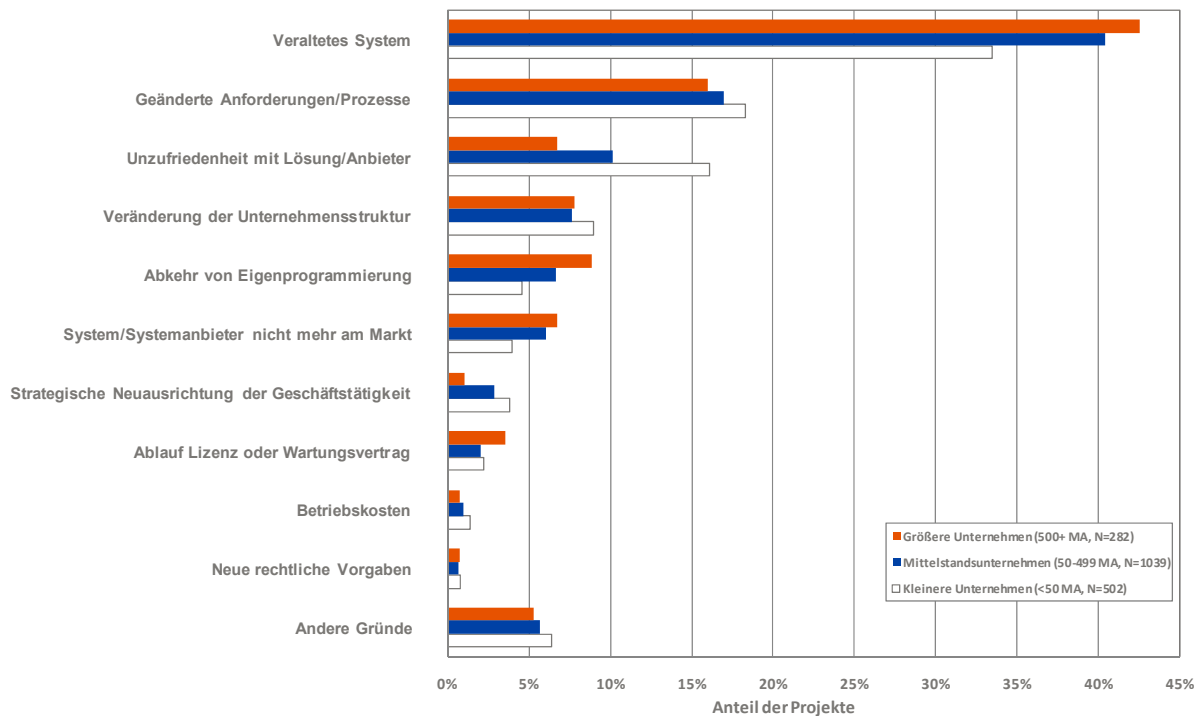


Abbildung 5: Auslöser für die Neueinführung eines ERP-Systems

4.1 Aufwand und Dauer von ERP-Projekten

Welchen Aufwand die Einführung einer neuen ERP/PPS-Lösung mit sich bringt, verdeutlichen die Durchlaufzeiten der Projekte in Verbindung mit der Anzahl der Mitarbeiter im (Kern-)Projektteam.

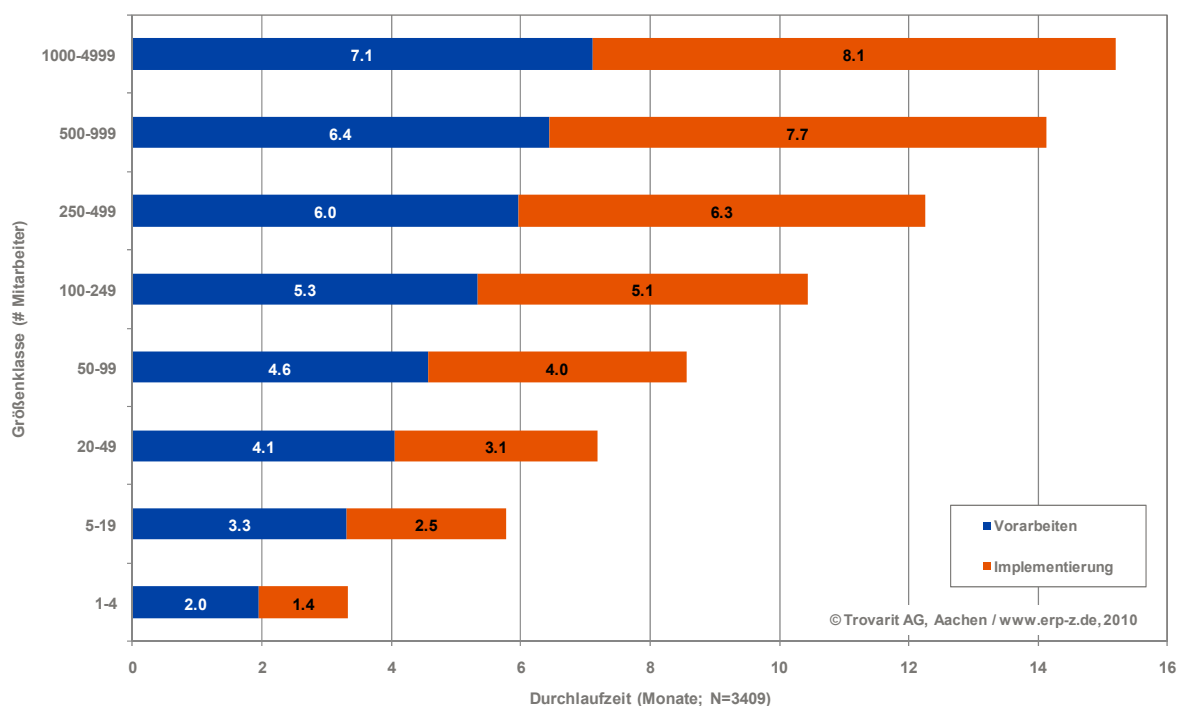


Abbildung 6: Dauer von ERP-Projekten (extremwertbereinigt)

Je nach Unternehmensgröße befassen sich Unternehmen im Mittelstand durchschnittlich zwischen 8 und 14 Monaten mit der Auswahl und Einführung einer ERP/PPS-Lösung (Abbildung 6). Auf die Vorbereitung der eigentlichen Einführung entfallen dabei zwischen 40% und 50% der Projektlaufzeit.

Über den genannten Zeitraum sind bei Unternehmen der Größenklasse 50-500 Mitarbeiter 4-7 Kernteam-Mitglieder und 2-3 externe Berater intensiv in das Projekt eingebunden. Der Personalaufwand außerhalb des engeren Projektteams, z.B. für Schulungen oder Abstimmungen im erweiterten Teilnehmerkreis, ist hierbei noch nicht berücksichtigt.

Dabei weisen diese Eckdaten insbesondere bei den Durchlaufzeiten erhebliche Schwankungen auf: Während ca. 2/3 aller Projekte leicht unter den Durchschnittswerten liegen, weist das verbliebene Drittel Werte auf, die bis zum Dreifachen des Durchschnitts streuen. Das daraus abzuleitende Aufwandsrisiko von ERP-Projekten liegt bei kleineren und mittleren Unternehmen der Branche um 50% bis 100% über dem Risiko größerer Unternehmen. Möglicherweise ist dies auf fehlende Erfahrungen im Management von Software-Projekten zurückzuführen bzw. auch darauf, dass in kleineren und mittleren Unternehmen die Projektbeteiligten in höherem Maße durch das Tagesgeschäft beansprucht sind.

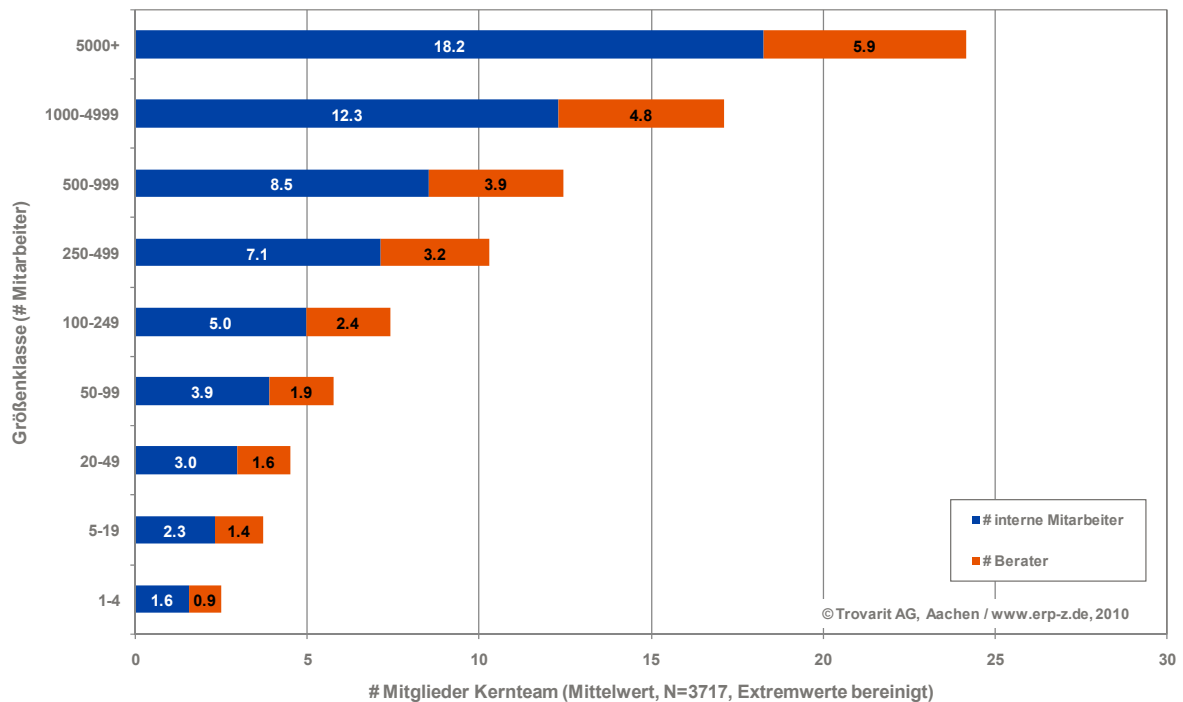


Abbildung 7: Personalaufwand in ERP-Projekten (extremwertbereinigt)

4.2 Budgets von ERP-Projekten

Eine weitere zentrale Größe für die Projektierung der ERP-Einführung ist schließlich das Investitions-Budget. Hier sind vor allem die Investitionen für die Software-Lizenzen, die Einführungsdienstleistungen sowie etwaige Hardware-Ausstattung zu berücksichtigen.

Eine Analyse von mehr als 1.000 ERP-Projekten im deutschen Mittelstand zeigt, dass sich die Investitionen für einen ERP-Arbeitsplatz je nach Größe der Unternehmen durchschnittlich zwischen 5.000,00 EURO und 6.000,00 EURO bewegen. Bereinigt man diese Angaben um die Hardware-Investitionen, die je nach vorhandener Ausstattung sehr unterschiedlich ausfallen können, dann verbleibt für Software- und Beratungsinvestitionen eine Spanne von ca. 4.000,00 EURO bis 4.500 EURO je User. Dabei gilt tendenziell: „Je kleiner die Unternehmen bzw. je weniger Arbeitsplätze eingerichtet werden, umso höher die Investitionen je Arbeitsplatz“.

Berücksichtigt man, dass in der Industrie ca. 25-30% der Mitarbeiter eines Unternehmens mit einem ERP-System arbeiten und dieser Wert im Handel schnell die 50% übersteigt, dann resultiert daraus ein erheblicher Investitionsumfang für ein ERP-Projekt.

Auch hier gilt wieder, dass die Investitionen von Projekt zu Projekt innerhalb einer Bandbreite von 50% bis 300% der Durchschnittsinvestitionen erheblich schwanken, wobei ein Drittel der Projekte sehr deutlich über dem Durchschnitt liegt. Häufig anzutreffende Ursachen für erhöhte Projektkosten liegen in umfangreichen Anpassungen des jeweiligen Software-Standards zur Abbildung unternehmensspezifischer Prozesse.

4.3 Probleme und Handlungsbedarfe

Vor dem Hintergrund der enormen Streuung bei Kosten und Aufwänden lohnt ein Blick auf die Schwierigkeiten, mit denen sich Anwenderunternehmen des Mittelstands in ERP-Projekten konfrontiert sehen.

Wie in allen ERP-Segmenten wird die Datenaufbereitung und -migration mit Abstand am häufigsten als Knackpunkt genannt. Offensichtlich unterschätzen Anwenderunternehmen regelmäßig die mit der Datenübernahme verbundenen Aufwände und Risiken. Dass sich dieser Punkt hinsichtlich der Ausprägung in den letzten 10 Jahren kaum verändert hat, deutet darauf hin, dass das Gros der Anbieter es noch nicht geschafft hat, dieses Thema zufriedenstellend zu lösen, bzw. die Kunden frühzeitig und ausreichend zu sensibilisieren.

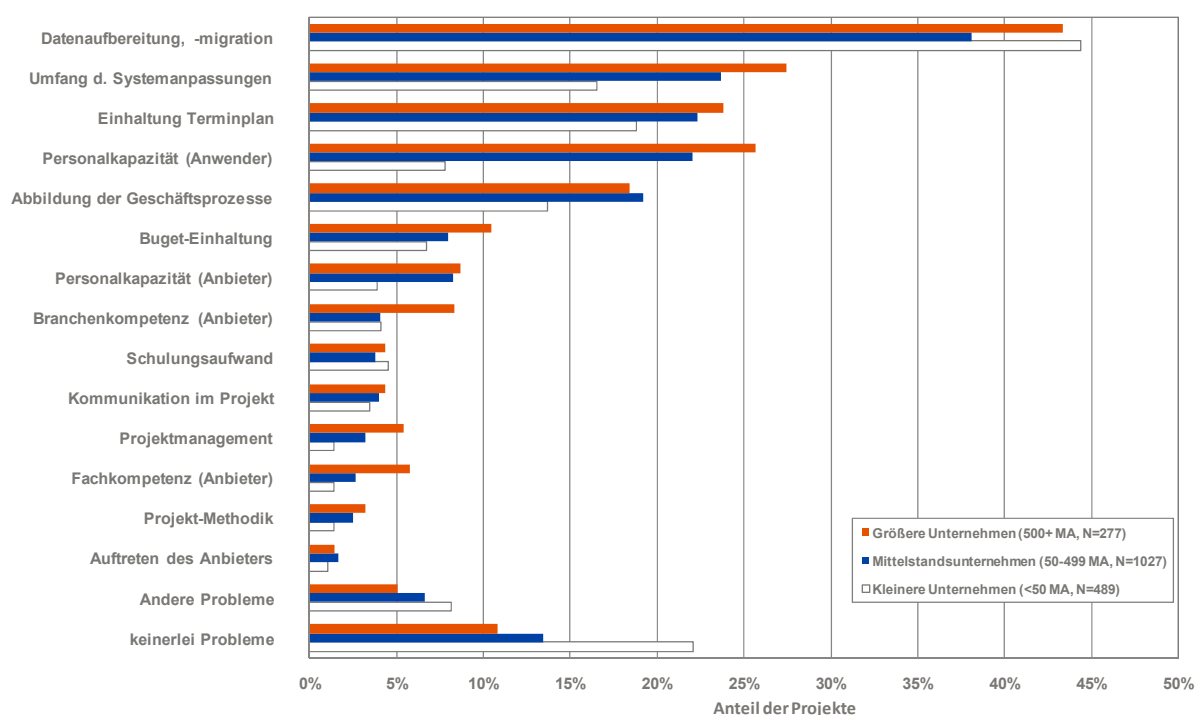


Abbildung 8: Herausforderung bei der ERP-Implementierung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Auf den folgenden Plätzen finden sich im Mittelstand die Nennungen für „Umfang der Systemanpassungen“ (23,7%), „Einhaltung des Terminplans“ und „anwenderseitige Personalkapazität“ (je ca. 22%), sowie die „Abbildung der Geschäftsprozesse“ (19,2%). Dabei haben sich insbesondere die Probleme im Bereich der Termin- und Budget-Einhaltung in den letzten 10 Jahren dramatisch verschärft.

Untersucht man die Verteilung der Herausforderungen im ERP-Einführungsprojekt im Vergleich zu den anderen Größenklassen, so zeigt sich eine auffällige Ähnlichkeit der Problemschwerpunkte zwischen mittelständischen und größeren Unternehmen. Verantwortlich hierfür zeichnen einerseits die vergleichbar anspruchsvollen Zielsetzungen und andererseits der Umstand, dass bereits im Mittelstand eine hohe Komplexität und Vielfalt der Unternehmensprozesse eher die Regel denn die Ausnahme ist. Hinzu kommt, dass im Mittelstand oft große Unsicherheit darüber herrscht, welche gewachsenen Prozesse wirklich wettbewerbsrelevant sind und welche nicht. Dies führt nicht selten zu dem Versuch, eine neu einzuführende Standardsoftware so lange anzupassen, bis alle angestammten

Abläufe bleiben können wie sie sind, anstatt sich bei unkritischen Stellen an etablierten Standards zu orientieren.

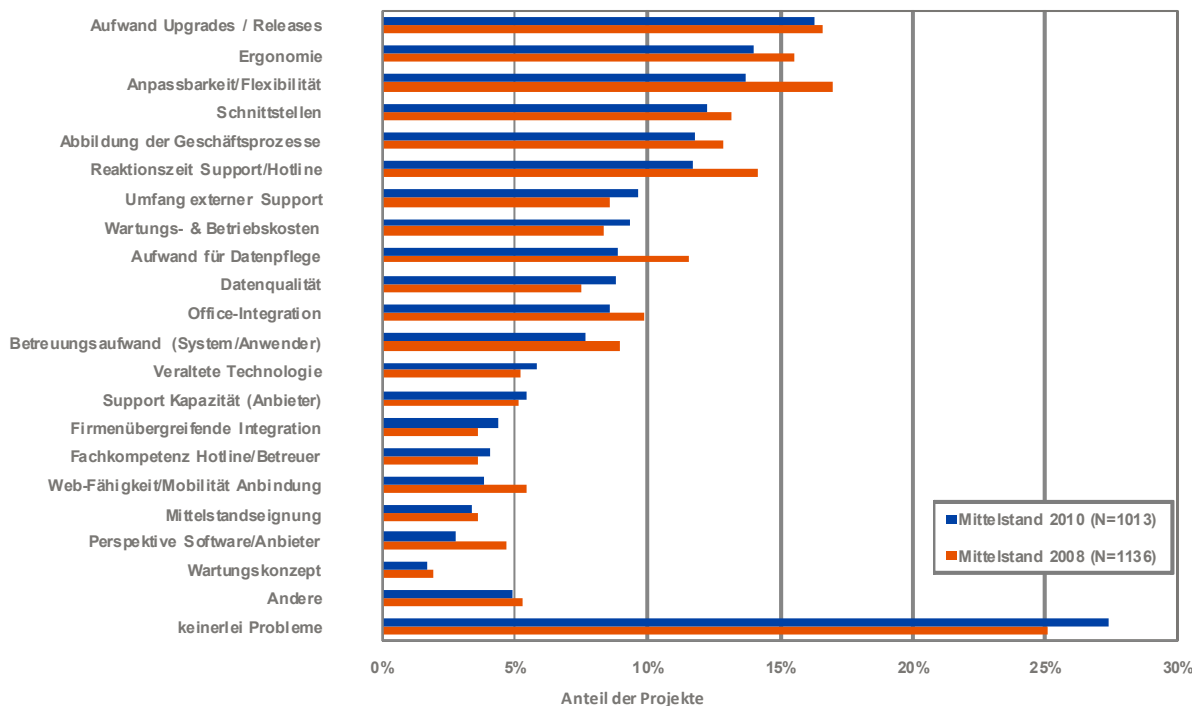


Abbildung 9: Herausforderung bei der ERP-Implementierung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Etwas weniger stark ausgeprägt sind die Problemschwerpunkte während der Betriebsphase. Insgesamt konstatieren sogar 27% der mittelständischen Teilnehmer, dass sich ihr ERP-Betrieb weitgehend problemlos darstellt. Neuer Spitzenreiter bei den Problemen im ERP-Betrieb ist der Aufwand, der für die Implementierung von Upgrades bzw. Release-Wechseln notwendig ist (ca. 16% der Teilnehmer). Mit 12% bis 14% der Teilnehmer folgen Probleme mit der Bedienbarkeit bzw. Benutzerführung, der Anpassbarkeit der Software sowie Schnittstellenprobleme. Der Vergleich mit den Ergebnissen aus 2008 legt dabei nahe, dass im Bereich der Ergonomie und der Flexibilität der ERP-Lösungen offenbar spürbare Verbesserungen zu verzeichnen sind. Ebenfalls deutlich verbessert zeigt sich der Anwender-Service im Hinblick auf die Reaktionszeit von Support bzw. Hotline. Leicht zugenommen hat dagegen die Kritik am Umfang des notwendigen Anbieter-Supports sowie an den Wartungs- und Betriebskosten.

5 ERP-Anwenderzufriedenheit im Mittelstand

5.1 Gewinner und Verlierer

Im Rahmen der Studie schneiden Lösungen von weniger bekannten Mittelstandsspezialisten wie Planat (Lösung: FEPA), Mega Software (MegaPlus), Godyo AG (GODYO P/4) oder auch der Finanz-Spezialist FibuNet am besten ab. Auf den Plätzen folgen einige Anbieter wie z.B. Mesonic (WINLine) oder Hamburger Software (HS), deren Kunden überwiegend bei kleineren Unternehmen eingesetzt werden, die aber auch im Mittelstand eine gute Figur machen. Lösungen, die überwiegend bei größeren Unternehmen im Einsatz sind, tun sich bei Zufriedenheitsanalysen grundsätzlich etwas schwerer. Dies ist nicht zuletzt auf die relativ große Komplexität der Installationen sowie den damit verbundenen Einführungs-, Wartungs- und Betreuungsaufwand zurückzuführen. Aus dieser Kategorie schneiden Anbieter wie Lawson Software (Lösung: M3, ehemals Movex) und SAP (SAP ERP) am besten ab. Mit insgesamt ansprechenden Noten rangieren diese Lösungen in einem guten Mittelfeld, in dem sich auch eine ganze Reihe weiterer „Mittelstands-Marken“ positionieren, z.B. oxaion, Ordat (Lösung: FOSS), Pspipenta, proAlpha, ABAS oder ams.Solution.

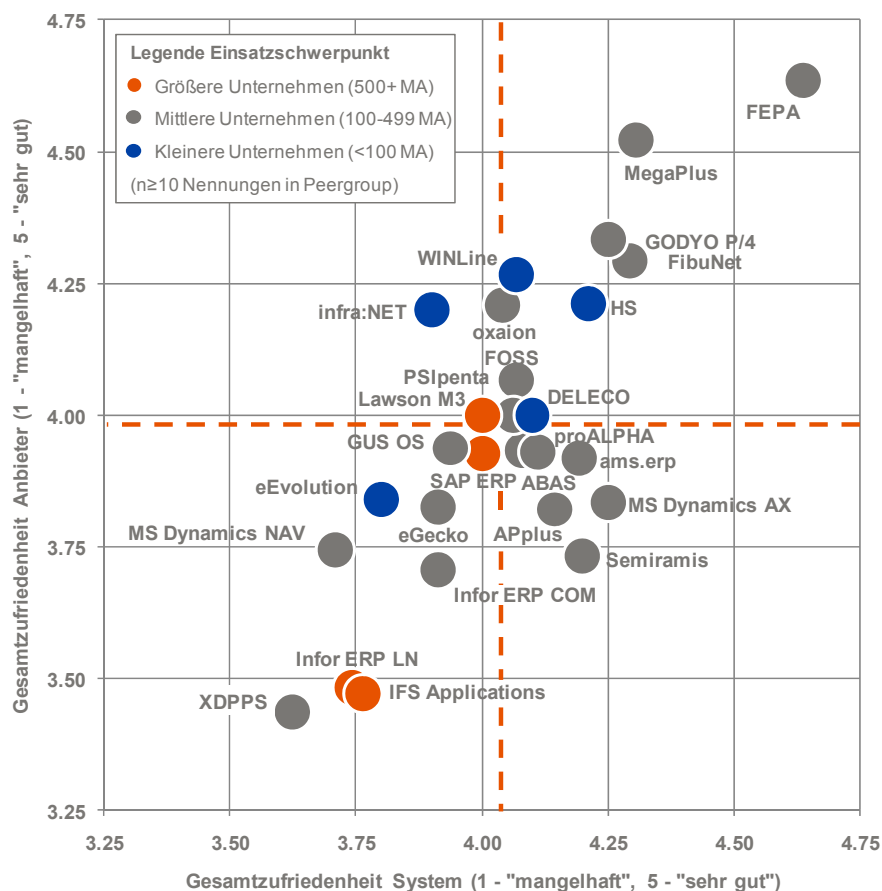


Abbildung 10: Anwenderzufriedenheit ERP/Business Software im Mittelstand (Peergroup: Unternehmen 50 – 499 Mitarbeiter)

Bei den Verlierern im Mittelstandssegment belasten unterschiedliche Gründe die Anwenderzufriedenheit. So zählen z.B. IFS und Infor (Lösung: Infor ERP LN) zum einen zu den Anbietern, die sich ansonsten eher in den oberen Gewichtsklassen tummeln. In beiden Fällen belasten aber überdurchschnittlich alte Release-Stände bzw. relativ anspruchsvolle Release-

Umstellungen zusätzlich die Anwenderzufriedenheit. Bei der IFS, die gegenüber dem Jahr 2008 eine deutlich geringere Anwenderzufriedenheit erzielt, kommt hinzu, dass der Anbieter in den Jahren 2008 und 2009 sehr erfolgreich größere Neukunden akquiriert hat. Offenbar ist IFS hier an Kapazitätsgrenzen im Bereich Consulting und Anwender-Support gestoßen. Zwar wurde der Personalbestand im Verlauf des Jahres 2009 deutlich aufgestockt. Es dauert jedoch erfahrungsgemäß eine Weile, bis die Beratungs- und Support-Mitarbeiter mit der Lösung und den Kunden vertraut sind. Schlusslicht im Zufriedenheits-Portfolio Mittelstand ist 2010 die Lösung XDPPS der r.z.w. cimdata GmbH aus Weimar. Lösung und Anbieter werden nach erheblichen Turbulenzen um das Unternehmen durch die Anwender deutlich schlechtere Noten ausgestellt. Offenbar haben im Zuge der zwischenzeitlich erfolgten Umstrukturierungen die gewachsenen Kunden-Lieferanten-Beziehungen deutlich gelitten. Dies zumindest legen die deutlich schwächeren Bewertungen für den gesamten Support-Bereich, vom Account-Manager über die Hotline bis hin zur Unterstützung bei Updates und Release-Wechseln, nahe.

5.2 Anwenderzufriedenheit im Zusammenhang

Bei derartigen Zufriedenheitsanalysen ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der Anwenderzufriedenheit um eine subjektive Größe handelt, die maßgeblich von den persönlichen Erwartungen und Erfahrungen der Befragten abhängt. Dabei besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Anwenderzufriedenheit mit der Software einerseits und der Zufriedenheit mit dem Anbieter bzw. seinen Dienstleistungen andererseits: Die Software als solche schafft nämlich die Grundlage für gelungene Implementierungsprojekte und eine anforderungsgerechte Anwenderbetreuung – neben der notwendigen funktionalen Unterstützung wirken sich hier offenbar eine sehr gute Release-Fähigkeit, hohe Anpassbarkeit & Flexibilität, die Bedienerfreundlichkeit der Software und ein leistungsfähiger Berichts-/Formulargenerator besonders positiv auf die Anwenderzufriedenheit aus. Bestehen diesbezüglich Schwächen, dann erzielen die Anbieter oft auch weniger gute Noten für ihre Dienstleistungen, da sich Schwächen der Software nur in sehr begrenztem Umfang durch Dienstleistungen kompensieren lassen.

Die Beratungs- und Support-Dienstleistungen während der Implementierung, aber auch während des späteren Betriebs, haben einen ganz erheblichen Einfluss auf die Beurteilung der ERP-Software. Hapert es hier an Beratungs- und Betreuungskapazität, Kompetenz und/oder Reaktionsgeschwindigkeit fällt dies oft auch auf die Software zurück. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich Release-Wechsel schwierig gestalten. Dabei besteht dann die Gefahr, dass eine Installation auf einem veralteten Technologiestand „hängen“ bleibt.

Eine enge und intensive Kommunikation mit den Bestandskunden über das Tagesgeschäft hinaus ist insofern erfolgskritisch, als Anwender ausgesprochen „allergisch“ reagieren, wenn die Zukunftsperspektive der Lösung und des Anbieters in Frage gestellt werden.

Diese Zusammenhänge erklären letztlich auch, warum kleinere Branchenspezialisten, wenn auch noch deren Kunden vornehmlich zu den kleineren Unternehmen zählen, insgesamt höhere Zufriedenheitswerte erzielen können: Die Installationen sind weniger komplex und genau auf die Belange der Zielgruppe zugeschnitten. Gleichzeitig kennt der Anbieter die typischen Fragestellungen seiner Zielgruppe genau und kann sich angesichts einer überschaubaren Kundenzahl intensiver und individueller um den einzelnen Kunden kümmern als dies bei den großen ERP-Anbietern der Fall ist.

5.3 Zufriedenheit als Bewertungsmerkmal bei der ERP-Auswahl

Grundsätzlich ist „Zufriedenheit“ eine subjektive Größe, die aus der Perspektive des Befragten entschieden wird. Auf der anderen Seite ist es gerade diese „Zufriedenheit“, die eine erfolgreiche ERP-Installation ausmacht. In diesem Sinne sind die vorgestellten Ergebnisse zwar wichtig für Entscheider und Entwickler, sie sind jedoch nicht das alleinige Maß aller Dinge. Ein Unternehmen, das eine neue ERP-Software evaluiert, muss an erster Stelle ein System finden, das den spezifischen funktionalen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens gerecht wird. Mangelt es hier, dann kommen andere Stärken des Systems nicht mehr zum Tragen. Der jeweilige Anbieter hat zudem kaum eine Chance, die vorhandenen Defizite des Systems in einem vertretbaren Termin- und Kostenrahmen zu kompensieren.

Angesichts einer zunehmenden Reife der ERP-Lösungen gilt hier grundsätzlich die Regel, dass es für jedes Unternehmen mehrere Systeme gibt, die die Anforderungen in hohem Maße abdecken.

Bei einem Evaluations- oder Systemauswahlprojekt ist es daher notwendig, in einem ersten Schritt eine Gruppe von Systemen zu ermitteln, die den funktionalen „Best Fit“ aufweisen. Wesentliche Orientierungspunkte für die erste, grobe Selektion bietet hier die grundsätzliche Positionierung der ERP-Lösungen im Sinne des abgedeckten Funktionsspektrums der Lösung sowie der Charakteristik der Installierten Basis im Hinblick auf Branchensegmente und Unternehmensgröße der Anwender. Neben dem Budgetrahmen bieten wesentliche Funktionen, die zur effektiven Unterstützung kritischer Geschäftsprozesse erforderlich sind, weitere Anhaltspunkte für die Vorauswahl.

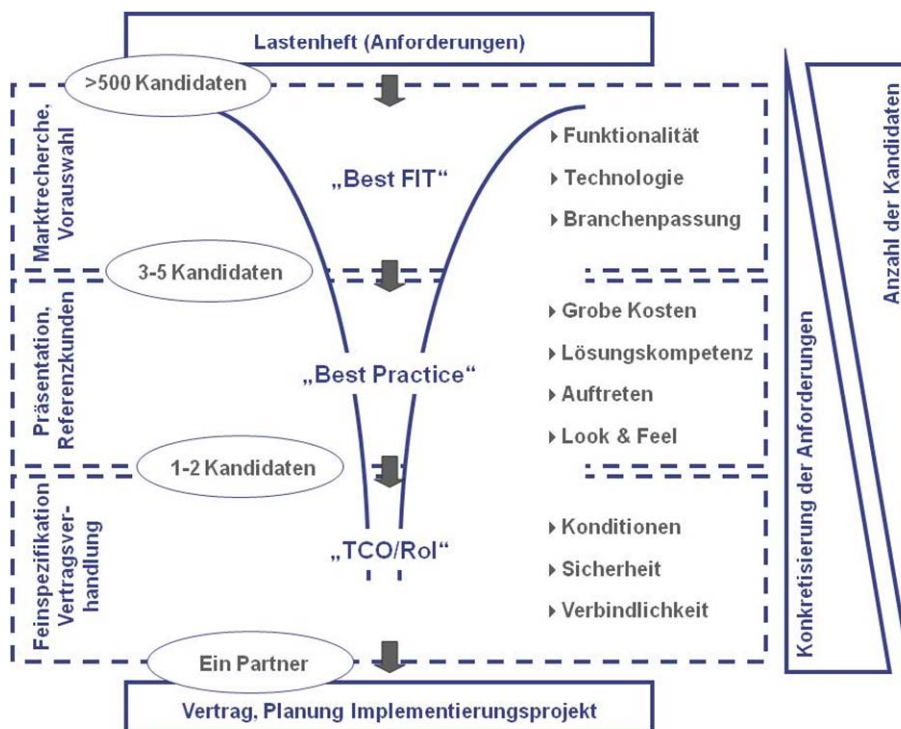


Abbildung 11: Strukturierte Vorgehensweise bei der Auswahl von ERP-Lösung und Anbieter

Erst wenn man sich zwischen einigen wenigen Systemen entscheiden muss, können die in der Studie ausgewiesenen Zufriedenheitsaspekte als zusätzliche Orientierung dienen. Hier gilt es, anhand der Erfahrungen von Anwendern einer ERP-Lösung einzelne Zufriedenheitsaspekte im Gespräch mit dem jeweiligen Anbieter aber auch im Rahmen von Referenzkundenbesuchen zu hinterfragen.

6 Die Trovarit AG

Die Trovarit AG und ihre Partner beschäftigen sich seit Jahren mit dem Markt für Business-Software in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Sie konzentrieren sich dabei insbesondere auf den Bereich des Mittelstands.

Die Trovarit AG versteht sich als Marktanalyst und anbieterneutraler Ansprechpartner in allen Fragen rund um den Einsatz von Business Software.

Auf der Basis langjähriger Erfahrung und exklusiver Marktdaten bietet die Trovarit AG Unternehmen Unterstützung in Form professioneller Beratungsleistung und bewährter Werkzeuge bei der Analyse und Optimierung des Software-Einsatzes, der effizienten und sicheren Auswahl von Software-Lösungen, sowie einer zielgerichteten und stabilen Implementierung.

Der Beratungsansatz der Trovarit AG kombiniert die Erfahrung von über 500 Projekten und eine umfassende Kenntnis der Anbieterlandschaft mit fundierten Methoden und bewährten Werkzeugen. Ziel des Ansatzes ist die Schaffung von Entscheidungssicherheit unter ständiger Berücksichtigung aller individuellen Kundenanforderungen und der zwingenden Notwendigkeit effizienter und effektiver Projektsteuerung.

Mit der Produktfamilie IT-Matchmaker[®] bietet die Trovarit AG ein Bündel an einsatzerprobten Werkzeugen und Entscheidungshilfen rund um den Business-Software-Einsatz.

IT-Matchmaker[®] *audit* überprüft die Effizienz der aktuellen Prozessunterstützung und identifiziert konkrete Verbesserungspotenziale und Maßnahmen.

IT-Matchmaker[®] *select* bietet vom ersten schnellen Marktüberblick über die strukturierte Anforderungsdefinition bis hin zum Vertragsabschluss Hilfestellung und Sicherheit bei der Auswahl einer geeigneten Software-Lösung.

IT-Matchmaker[®] *project* unterstützt bei der Überwachung und Steuerung des Projektfortschritts.

Kontakt:

Trovarit AG

Pontdriesch 10/12

52062 Aachen

Tel: +49 (241) 40009-0

Fax: +49 (241) 40009-11

Mail: info@trovarit.com

Web: www.trovarit.com / www.it-matchmaker.com