

# ERP-Auswahl mit System

SO FINDEN SIE DIE PASSENDE SOFTWARE ZUR  
STEUERUNG IHRES UNTERNEHMENS



## ERP-Auswahl mit System

Wer kennt das nicht: Die EDV im Unternehmen muss runderneuert werden. Ein neues ERP-System soll her. Aber welches? Und woran erkennen Sie, ob das System zu Ihren Anforderungen in der Vertriebssteuerung passt? Wie vergleichen Sie die Konditionen unterschiedlicher Angebote? Und auf welcher Basis treffen Sie dann Ihre finale Entscheidung?

Vor genau diesen Fragen standen 4 Mitgliedsbetriebe der Verbundgruppe MIETEplus, die ein gemeinsames ERP-System einführen wollten. Lesen Sie nachfolgend, wie das Projekt im Jahr 2020 gestartet und zu Ende gebracht wurde und prüfen Sie, welche Impulse Sie für Ihre eigene Software-Auswahl übernehmen können.

1. Ausgangslage und Zielsetzung
2. Vorgehensweise
3. 6 Goldene Regeln
4. Ergebnis und Feedback
5. Aktueller Stand

### 1. Ausgangslage und Zielsetzung

Auswahl und Implementierung eines ERP-Systems sind für Vermiet-Unternehmen sehr kostenintensiv und riskant. Begründet ist das unter anderem darin, dass es keinen etablierten Standard für die Maschinenvermietung gibt. Jeder Vermieter hat seine eigenen Spezialitäten, die er entsprechend auch in „seiner“ Lösung individuell abgebildet sehen möchte.

Zudem sind viele ERP-Systeme sehr „Handelsorientiert“ und die Vermietung wurde irgendwann als weiteres Modul notgedrungen „dazu“ programmiert. Damit sind die im Markt vorhandenen allermeisten Systeme letztlich Einzelstücke und Individuallösungen, die nur sehr aufwendig miteinander vergleichbar sind.

Theoretisch müsste jedes MIETEplus-Unternehmen bei einer Erneuerung seines ERP-Systems jeden Anbieter im Markt einzeln verproben, zumal die Mitgliedsunternehmen auch sehr heterogen sind und positive Erfahrungen von anderen Mitgliedern nicht immer als allgemeines Beispiel herangezogen werden können.

Aufgrund der Größe der meisten Mitgliedsbetriebe ist die generelle IT-Kompetenz dort nicht sehr ausgeprägt. Zumeist ist das Thema Digitalisierung als Ergänzung beim Geschäftsführer angesiedelt, einen unternehmensinternen IT'ler (geschweige denn ERP'ler) gibt es selten.

Das Risiko aus allen diesen Punkten können Fehler und Missverständnisse hinsichtlich dessen sein, was die ausgewählte Software können soll und wie sie implementiert wird. Hohe Kosten für die Einführung selbst sowie Folgekosten aus nicht optimalen Prozessen können entstehen. Und nicht selten bleiben frustrierte Mitarbeiter als Anwender zurück. Alles keine schönen Aussichten.

Schon länger beschäftigten sich die Mitglieder der Verbundgruppe MIETEplus mit dem Thema der gemeinsamen Einführung eines neuen ERP-Systems. Die zentrale Frage hier war, ob sich mehrere Betriebe der Verbundgruppe vorstellen könnten, sich auf ein gemeinsames System zu verständigen mit dem Ziel, darüber ihre Prozesse zu vereinheitlichen, insbesondere in den operativen Geschäftsbereichen Miete, Handel und Service. Ein neues ERP-System sollte damit die Digitalisierung und Koordination in ihrer Vertriebssteuerung auf ein neues Level bringen.

In einem zweitägigen Kick-Off-Workshop Anfang Januar 2020 wurde mit interessierten Betrieben ausgelotet, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen, wie die aktuellen IT-Systemlandschaften vor Ort aussehen und welche Erwartung jede Firma an eine neue Lösung hat. Außerdem wurde ein Standard-Prozess für die Anbieter-Suche und-Auswahl vorgestellt und diskutiert.

Am Ende dieser Diskussion blieben 4 Betriebe übrig, die sich darauf verständigten, gemeinsam als Arbeitsgruppe auf die Suche nach einer neuen ERP-Lösung zu gehen – Ende offen. Damit war gemeint, dass jedes Mitglied das Recht hatte, zu jedem Zeitpunkt aus dem Suchprozess auszusteigen. Aber solange man dabei ist, war auch klar, dass jeder seine volle Kraft auf die Suche nach der bestmöglichen Lösung für die gesamte Gruppe einbringt.

Die folgenden Punkte wurden dabei als roter Faden definiert

- Übergeordnetes Ziel des Projekts ist die individuelle Befähigung jedes einzelnen MIETEplus-Mitglieds zur passgenauen Auswahl eines ERP-Systems gemäß seinen individuellen Anforderungen.
- Dazu soll eine Standard-Vorgehensweise entwickelt werden, die jedes Unternehmen auf seine Bedürfnisse anpassen kann.
- Der neue MIETEplus-ERP-Standard sollte modular aufgebaut sein, so dass jedes Mitglied sich die Themen herausnehmen kann, die relevant sind.
- Gleichzeitig soll der Standard es der gesamten MIETEplus-Gruppe ermöglichen, vergleichende Aussagen über ERP-Anbieter und deren Lösungen treffen zu können (Mehrwert Gruppe!).
- Die Anwendung des Standard-Konzepts sollte zudem einmalig „geschult“ werden und in den Gruppen-Treffen regelmäßig thematisiert werden („Lebender Standard“)
- Es ist nicht Ziel des Projekts, das eine und bestmögliche System für die MIETEplus-Händler auszuwählen. Grundsätzlich liegt die Einführung eines neuen ERP-Systems in der jeweiligen Verantwortung des einzelnen Handelsbetriebes („Stand-alone-Lösung“). Gleichwohl könnte ein mögliches Endergebnis die Fokussierung auf 1-3 System-Anbieter sein, die danach Gruppenweit zum Einsatz kommen, wodurch die Bedürfnisse der gesamten MIETEplus-Gruppe besser bedient werden könnten.



## 2. Vorgehensweise

Das Wichtigste an einem solchen Projekt ist Struktur und Regelmäßigkeit. Mal „eben so und zwischendurch“ lässt sich ein ERP-System nicht auswählen und schon gar nicht einführen. Also wurde nach guter Berater-Manier zunächst einmal eine Liste der Meilensteine erstellt und die Art und Weise der Treffen und Kommunikation abgestimmt. Übrigens: Nachdem das Projekt Anfang Februar 2020 gestartet wurde, hat Corona dazu geführt, dass 90% des Projekts digital erfolgt sind – und zwar ohne qualitative Einbußen.

Nachfolgend ist die erarbeitete Standard-Vorgehensweise abgebildet. Das vorliegende Whitepaper stellt davon die Schritte 1-6 dar.

### Anlage 1: Standard-Vorgehensweise Auswahl und Realisierung ERP-System

**Projekt-Management:** Internen Projektleiter und Projektteam bestimmen → für breite Akzeptanz und Beteiligung im Unternehmen sorgen. Kick-Off durchführen und Projektplan festlegen. Interner Projekt-Manager führt lfd. PM durch und überwacht das Projekt-Budget, eskaliert bei nicht erreichten Meilensteinen und ist Schnittstelle Firma zu SW-Anbieter

<b>VORBEREITUNG</b>	<b>Schritt 1</b> Ziele definieren	<b>Schritt 2</b> Anforderungen aufnehmen	<b>Schritt 3</b> Lastenheft festlegen	<b>Schritt 4</b> Anbieter-Präsentation	<b>Schritt 5</b> Anbieter-Auswahl	<b>Schritt 6</b> Pflichtenheft definieren	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was soll erreicht werden?</li> <li>Warum wird das Projekt durchgeführt?</li> <li>Was soll danach anders (besser) sein?</li> </ul> Projektbudget definieren und Finanzierung sicherstellen	Jede Abteilung definiert ihre Anforderungen, Wünsche und Probleme sowie gewünschten Auswertungen und Report. Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter.	Erstellung des individuellen Lastenheftes auf Basis der MIETeplus-Vorlage → Klären: Sollen die bestehenden Prozesse an die SW angepasst werden oder umgekehrt? Marktkritisch oder nicht? USP ja oder nein?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung einer Longlist möglicher Software-Anbieter</li> <li>Einholung von ersten allgemeinen Infos (Unterlagen, Vor-Telefonate etc.)</li> <li>Durchführung der Präsentationstermine inkl. Angeboten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ggf. Nachbereitung</li> <li>Entscheidung treffen</li> <li>Vertrag abschließen</li> <li>Meilensteinplan festlegen</li> </ul>	Gemeinsam mit SW-Lieferanten auf Basis des bekannten Lastenheftes das finale Pflichtenheft abstimmen (sofern nicht bereits im Rahmen der Vertragsunterzeichnung geschehen)	
	<b>REALISIERUNG</b>	<b>Schritt 12</b> Altsystem abschalten	<b>Schritt 11</b> GoLive	<b>Schritt 10</b> Schulung	<b>Schritt 9</b> Testing	<b>Schritt 8</b> Datenmigration/ Datenaufbereitung	<b>Schritt 7</b> Programmierung
		Ineffizienten Parallelbetrieb unbedingt vermeiden. Falls doch erforderlich, konkrete Anwendung vorgeben.	Offizielle Abnahme beim Anbieter. Offene Punkte dokumentieren. Kick-Off für Mitarbeiter durchführen. Umstellung komplett und auf einen Schlag oder modulare/sukzessive Einführung	Ausreichend Zeit und Kapazitäten für frühzeitige Schulungen einplanen. Über Train-the-Trainer-Konzept („Master-Anwender“) nachdenken. Dokumentation!!!	Schaffung einer Testumgebung, damit sich die Mitarbeiter eingewöhnen können. Die neuen Möglichkeiten des Systems werden sichtbar – positiv wie negativ. Echte Testfälle durchspielen. Dokumentation!!!	Festlegen, ob und welche Alt-Daten migriert werden sollen. Übertragungsfahrplan festlegen. Prüfung ob Übernahme reiner Stammdaten ausreicht ohne vollständige Historie (Komplexität reduzieren). Testen und kontrollieren	Durchführung der eigentlichen Programmierung, Datenbank-aufbau, Dokumentation etc.
		<b>Nacharbeiten &amp; Release-Management:</b> Offene Punkte zügig abarbeiten, laufendes Release-Management (Anforderungen sammeln, bewerten und en bloc umsetzen lassen) inkl. Festlegung der durchzuführenden Update-Routinen					

Die übergeordneten Ziele des neuen ERP-Systems waren weitgehend bereits im Kick-Off-Workshop im Januar definiert worden. Da sich die teilnehmenden Betriebe schon seit längerer Zeit mit einem neuen ERP-System beschäftigt hatten, lagen auch die internen Anforderungen schon recht gut formuliert vor. Somit konnten wir mit Schritt 3 starten und das Lastenheft erarbeiten. Basierend auf einer von cm&p bereitgestellten und vorbefüllten Vorlage wurde das Lastenheft in mehreren Online-Workshops final erarbeitet. So vorbereitet konnte mit der Suche nach potenziellen Anbietern (Longlist) gestartet werden.

Dabei wurde bewusst darauf geachtet, nicht nur explizit nach Anbietern von Branchen-Software zu schauen, sondern auch einen Blick über den Tellerrand zu werfen: Welche Branchen mit ähnlichen Geschäftsfeldern und Prozessen gibt es, in denen sich gute Software-Anbieter bewegen?

So wurden insgesamt 13 Software-Häuser identifiziert, denen das Lastenheft in Form einer Excel-Tabelle bereitgestellt wurde. 12 Anbieter haben die Tabelle ausgefüllt zurückgesendet, so dass auf dieser Basis eine erste Vor-Auswahl erfolgen konnte. 5 Anbieter kamen in die engere Wahl und wurden gebeten, ihre Lösung nach einem von der Gruppe vorgegebenen Ablaufschema in jeweils 2-stündigen Online-Präsentationen vorzustellen. Hier kristallisierten sich recht zügig 3 präferierte Unternehmen heraus von denen eine Firma allerdings sehr schnell ausschied, da der Preis weit über der Vorstellung der Gruppen-Mitglieder und den Wettbewerbsangeboten lag.

Mit den beiden verbleibenden Anbietern wurde in einer weiteren Runde das Lastenheft noch einmal sehr detailliert und individuell überarbeitet. Die in der Erstpräsentation erkennbaren kritischen Punkte wurden hinterfragt, so dass sich die 4 Betriebe einen guten Gesamteindruck verschaffen konnten.

Das Ergebnis waren vollständig befüllte Lastenhefte inkl. qualifizierten Preis-Indikationen. Auf dieser Basis konnten die Unternehmen jetzt ihre Entscheidung treffen. Aber wie?

An dieser Stelle des Prozesses haben wir bewusst auf den Einsatz einer rein quantitativen Entscheidungsmatrix verzichtet. Grund dafür war, dass die Ansätze der beiden verbliebenen Anbieter einfach zu unterschiedlich waren. Einmal Apfel, einmal Birne. Zwar beides Obst, aber eben unterschiedlich. Stattdessen wurde in einer moderierten Runde konstruktiv über die Unterschiede der beiden Anbieter diskutiert, die Vor- und Nachteile jeder Lösung für das einzelne Unternehmen abgewogen und nochmal auf die Stärken und Schwächen eingegangen. Die Gruppe hätte mit beiden Lösungen gut arbeiten können, es gab also keinen ersten oder zweiten Platz. Und so wurde am Ende eine „Bauch-Entscheidung“ getroffen. Als externer Prozess-Begleiter konnten wir diesen Weg gut mitgehen, da er auf einer zuvor erfolgten sehr fundierten Vorgehensweise basierte. Nicht immer muss jede Entscheidung rational begründbar sein. Es genügt häufig, wenn sie rational vorbereitet wurde. Und das war hier eindeutig der Fall.

In einem finalen Workshop erfolgten dann die finalen Vertragsverhandlungen bzgl. Formulierung Leistungsumfang, Service-Levels, Preisen etc.. Nachdem dann die Verträge in ihrer finalen Version vorlagen, wurden diese nochmal geprüft und dann unterzeichnet. Im Anschluss wurde dem anderen bis zum Schluss im Rennen gebliebenen Anbieter die Absage kommuniziert.

Parallel dazu wurden seit Beginn des Auswahl-Projektes in den Betrieben Projekt-Teams ausgewählt. Dazu zählen jeweils ein Projektleiter und verschiedene Projekt-Mitglieder. Diese wurden zum Projekt-Management geschult und in regelmäßigen Abständen über den aktuellen Stand des Auswahlprozesses informiert. Mit den Geschäftsführern gab es neben den Auswahl-Workshops mit den Anbietern regelmäßige Abstimmungsrunden für die Gesamtprojekt-Steuerung. Alle diese Dinge waren zeitlich nicht ausufernd, fanden aber regelmäßig statt, was dem Projekt die von Beginn an wichtige Struktur gegeben hat.

### **3. 6 Goldene Regeln**

Was können Sie aus dieser Vorgehensweise nun konkret für Ihre eigene Anschaffung eines ERP-Systems ableiten? Wir geben Ihnen 6 „goldene Regeln“ an die Hand:

1. Dauerlauf statt Sprint: Betrachten Sie die Einführung eines ERP-Systems von Beginn als Dauerlauf, teilen Sie sich Ihre Kräfte also gut ein. Mal eben schnell geht nicht.
2. Team statt Einzelkämpfer: Scharen Sie von Beginn an die passenden Mitarbeiter für ein solches Projekt um sich. Optimal wäre es, wenn – wie in diesem Beispiel – Sie im Auswahlprozess mit befreundeten Betrieben arbeiten könnten.
3. Struktur statt Chaos: Legen Sie fest, wie Sie vorgehen wollen und halten Sie sich an diese Methodik. Das bedeutet nicht, dass Sie inhaltlich abweichen können – das sollten Sie sogar, um das Projekt agil steuern zu können. Aber die Vorgehensweise muss eingehalten werden.
4. Ehrlich statt drum herum: Nicht alles läuft in einem solchen Projekt rund. Dann sprechen Sie es zeitnah und offen an, anstatt drum herum zu reden. Schließlich geht es um den Erfolg Ihres Projektes, das vermutlich nicht ganz günstig sein wird.

5. Vorbereiten statt nachbereiten: Die eigentliche Arbeit findet vor den Workshops statt, nicht danach. Je besser vorbereitet Sie in einen Auswahl-Workshop gehen, umso präziser können Sie die wirklich kritischen Themen im Termin ansprechen und müssen nicht später nachtelefonieren.
6. Profis statt Laien: Ihr Kerngeschäft sind vermutlich Handel, Vermietung und Reparatur von Maschinen. Die Moderation von Workshops, die Vorbereitung von Entscheidungen und die Strukturierung von länger laufenden Projekten gehören vermutlich nicht dazu. Holen Sie sich deshalb von Beginn an Experten an Bord, die Ihr Projekt zeitlich und inhaltlich begrenzt begleiten.

Wir bei cm&p haben die nötige Erfahrung, solche Projekte für Ihre Vertriebssteuerung flexible, individuell und mit Erfolg durchzuführen. Wenn Sie wissen möchten, wie cm&p Ihr Digitalisierungs-Projekt begleiten kann, dann nehmen Sie unverbindlich [Kontakt mit uns auf](#).

#### **4. Ergebnis und Feedback**

Die 4 Betriebe sind mehr als zufrieden mit dem Projekt. Ob sie sich für die richtige Software und den richtigen Anbieter entschieden haben, wissen sie erst nach Einführung. Aber alle Schritte, die auf dem Weg dahin bis heute erfolgt sind, wurden als sehr zielgerichtet bewertet. Der Zeitaufwand für das Projekt war (und ist) hoch, aber extrem konstruktiv und lösungsorientiert. Es gab und gibt keine persönlichen oder kommunikativen Störungen, was für ein Projekt dieser Dimension nicht zu unterschätzen ist. Schließlich haben Sie im Tagesgeschäft genügend Probleme zu lösen. Und so kann abschließend formuliert werden: Ein reibungslos verlaufendes Projekt.

#### **5. Aktueller Stand**

Nachdem sich die Gruppe im November entschieden hatte und die Verträge noch im Dezember unterzeichnet wurden, erfolgte auch der Projekt-Kick-Off mit den Geschäftsführern, Projektleitern und allen Projektmitgliedern noch vor Weihnachten. Aktuell sind alle Betriebe in Phase 8 (Datenmigration/-aufbereitung), das wird auch noch eine Weile dauern. Der GoLive des ersten Betriebes ist für Mai geplant. Mit Ende der letzten Sommerferien sollen dann alle Betriebe umgestellt haben.



## Impressum

Trotz sorgfältiger Recherche übernimmt der Autor keine Haftung für den Inhalt dieses Textes. Insbesondere übernimmt er keine Haftung für durch den Leser getroffene Entscheidungen.

Alle Angaben in diesem Text sind persönliche Meinungsäußerungen des Autors. Sie ersetzen keine rechtliche, steuerliche, finanzielle oder auch anders geartete individuelle Beratung.

Kontaktdaten des Autors:

Edmund Cramer

cramer & müller service GmbH & Co. KG (cm&p)

cramer müller & partner consulting PartG

[www.cmundp.de](http://www.cmundp.de)

Schäfergasse 33

60313 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 15 04 35 28 0

Mail: [office@cmundp.de](mailto:office@cmundp.de)

**Entdecken Sie auf unserer Website, was wir sonst noch für Sie tun können:**

[www.cmundp.de](http://www.cmundp.de)

**cm&p**

sales consulting and services