

# ERP für Dienstleister – darf es etwas mehr sein?

In der Regel sind ERP-Systeme auf produzierende Firmen ausgerichtet. Für Dienstleistungsfirmen sind sie oft überladen und zu teuer. Dagegen können reine CRM- oder Projektverwaltungslösungen meist die Prozesse von Dienstleistern nur begrenzt abbilden. Roman Mühleisen



**Roman Mühleisen**  
arbeitet als Projektleiter und Berater bei der ISYCON GmbH, die seit 15 Jahren ERP-Evaluationen und -Einführungen begleitet sowie das ERP-Evaluations-Tool ISYDAT betreibt  
r.muehleisen@isycon.ch

Gerade in der aktuellen wirtschaftlichen Situation sind die Reduktion von administrativem Aufwand, eine hohe Verrechnbarkeit von operativen Tätigkeiten und die Schaffung einer internen Kostentransparenz zentral. Durch den effizienten Einsatz einer integrierten Business-Software können diese Anforderungen voll oder zumindest weitgehend erfüllt werden. Während allerdings für produzierende Unternehmen in der Schweiz weit über 100 ERP-Systeme mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen zur Auswahl stehen, ist das Angebot für integrierte Business-Software mit klarem Fokus auf Dienstleistungsunternehmen begrenzt. Bei der Erweiterung oder Neubeschaffung einer Software bestehen für Dienstleistungsunternehmen mehrere Möglichkeiten.

## **Verknüpfung von Softwareinseln**

Oft arbeiten Dienstleistungsunternehmen bereits mit mehreren Softwareinseln. Mit wachsender Anzahl an Systemen nimmt der administrative Aufwand durch die redundante Datenhaltung überproportional zu, während die Informationsbeschaffung, das Controlling und die Auskunftsbereitschaft abnehmen. Da die Kernprozesse von Dienstleistungsunternehmen meist über mehrere Softwareinseln verlaufen, wird in diesem Fall die Erstellung von Schnittstellen unumgänglich. Dies führt zu erheblichen Kosten, nicht nur bei der Erstellung der Schnittstellen, sondern auch im laufenden Betrieb. So muss beispielsweise bei jedem Update oder gar der Ablösung einer Insel der Einfluss und die Kompatibilität zu den Umsystemen geprüft werden.

## **Individualprogrammierung**

Ein anderer Lösungsansatz, der ähnliche Problematiken wie der Aufbau von Schnittstellen aufweist, ist der Ausbau der Funktionalität einzelner Inselsysteme per Individualpro-

grammierung. Gerade bei Dienstleistungsunternehmen ist die Flexibilität der Software zentral, da Prozesse vermehrt und kurzfristig geändert werden müssen. Bei Individualprogrammierungen führt aber nahezu jede neue Anforderung an die Software zu erneuten Kosten. Ebenfalls nimmt mit zunehmendem Anteil an Anpassungsprogrammierungen die Upgrade-Fähigkeit der Software massiv ab und die Abhängigkeit zum Softwareanbieter wird erhöht.

**Einsatz eines integrierten ERPs**

Eine volle Integration mehrerer benötigter Module bieten oft nur ERP-Systeme im Standard. Auf dem Markt bestehen vermehrt ERP-Systeme, die ihren Kundenfokus auch bei Dienstleistungsunternehmen sehen. Der Ursprung liegt meist darin, dass die Anforderungen von bestehenden Kunden aus dem Bereich Einzelfertigung an Dienstleistungsprozesse gestiegen sind und die Anbieter somit ihre Produkte ausbauen.

Die Vorteile eines integrierten Systems liegen auf der Hand und sind auch für Dienstleistungsunternehmen nahezu immer eine der wichtigsten Anforderungen bei einer Business-Software-Evaluation. Da nur wenige ERP-Systeme schon bei der Erstprogrammierung spezifisch für Dienstleistungsunternehmen entwickelt wurden, zeigt sich deren Ursprung somit häufig bei der genaueren Betrachtung der Module.

**Projektverwaltung und Ressourcenplanung**

Die Projektverwaltung von ERP-Systemen ist oft stark service- und rapportbezogen und die Ressourcenplanung erfolgt auf Maschinen oder Maschinengruppen, da die Auslastung der sehr kostenintensiven Maschinen und nicht der Mitarbeitenden im Vordergrund steht. Für Dienstleistungsunternehmen ist hingegen die detaillierte Planung einzelner Mitarbeitenden innerhalb von Projekten relevant. Mitar-

beitende arbeiten meist gleichzeitig an mehreren Projekten und sind für deren Umsetzung verantwortlich. Die Abbildung von Projektphasen und ein laufendes Controlling über Kosten und Fortschritt sind für die Projektleiter elementar.

**Leistungserfassung und Prozessabbildung**

Die direkte Verrechnung von Leistungen auf Zeitbasis ist auch bei Unternehmen aus dem Bereich Einmalfertigung eher selten. Zudem hat in der Fertigung die projekt- oder auftragsbezogene Erfassung von Mitarbeiterzeiten meist eine tiefere Gewichtung als bei Dienstleistungsunternehmen. Dies, da einerseits die Zeiten «nur» für die interne Nachkalkulation verwendet werden, und andererseits machen die Lohnkosten nur einen Bruchteil der effektiven Kosten eines Produkts aus. Die Erfassung der Leistung ist hingegen bei Dienstleistungsunternehmen zentral. Oft werden erfasste Leistungen direkt verrechnet. Die Erfassung muss somit detailliert und trotzdem sehr bedienerfreundlich möglich sein.

Da Mitarbeitende im Dienstleistungsbereich meist täglich an mehreren Projekten tätig sind, ist bei der Zeiterfassung eine einfache Zuweisung der Leistungen auf Projekte und Projektphasen notwendig.

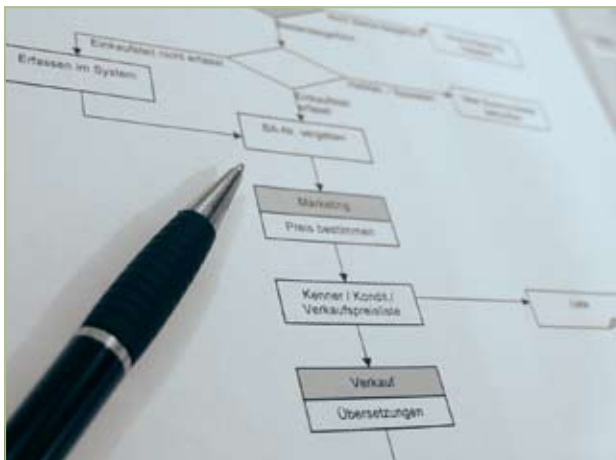
Prozesse in produzierenden Unternehmen sind tendenziell statisch und folgen einem standardisierten Auftragsablauf. Dienstleistungsunternehmen haben hingegen mehrere und wesentlich dynamischere Prozesse, die durch ein ERP unterstützt werden sollen. So sind beispielsweise die Anforderungen vieler IT-Dienstleister, die Wartungsverträge mit definierten Reaktionszeiten verwalten, an eine effektive Workflow-Abbildung sehr hoch. Können Prozesse nicht flexibel und unternehmensspezifisch abgebildet werden, leidet die Bedienerfreundlichkeit eines Systems stark und verhindert die Akzeptanz der Software im Unternehmen.

**Modularität**

ERP-Systeme mit breiter Branchenabdeckung beinhalten unzählige Module, um die Anforderungen der unterschiedlichen Geschäftsfelder abzudecken. Für ein Dienstleistungsunternehmen werden tendenziell nur wenige Module benötigt, diese müssen allerdings hoch integriert sein. Ist ein ERP-System nur begrenzt modular aufgebaut, besteht die Gefahr, dass nach dem Motto «Darf es etwas mehr sein?» Module beschafft werden, die nicht oder nur aufgrund weniger Anforderungen benötigt werden. Zudem sind diese nur aufgrund weniger Funktionen benötigten ERP-Module meist hochkomplex. Dies führt einerseits zu überproportional hohen Lizenz- und Implementierungskosten, und andererseits nehmen Bedienerfreundlichkeit und Flexibilität mit zunehmender Komplexität stark ab.

Umso mehr ist für Dienstleistungsunternehmen bei der Evaluation einer integrierten Business-Software nicht nur der rein funktionale Abdeckungsgrad entscheidend, sondern vor allem auch, wie einfach und vom Sizing her angepasst die Anforderungen umgesetzt sind.

«Die Abbildung von Projektphasen und ein laufendes Controlling über Kosten und Fortschritt sind für die Projektleiter elementar.»



Für Dienstleister ist die flexible und unternehmensspezifische Prozessabbildung in der Business-Software zentral. Dies ist in vielen ERP-Systemen nur begrenzt möglich.