

Optimale Vertragsgestaltung und -verhandlung zur weiteren Absicherung der Investitionen in eine neue ERP-Systemlandschaft

Ein Beitrag von Dr. Klaus-Martin Gubitz

Dr. Klaus-M. Gubitz ist Geschäftsführer der ERP- und PPS-Consulting in Aachen.

Das ERP- und PPS-Consulting Unternehmen versteht sich als herstellerunabhängiges Beratungsunternehmen. Es beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit PPS-/ERP- und integrierten betrieblichen EDV-Anwendungssystemen, der Geschäftsprozessanalyse sowie Logistikkonzepten. Neben der Beratungsleistung werden Marktstudien erhoben, die ein breites Spektrum an PPS-/ ERP- und CAD-Systemen vergleichen und bewerten.

ERP- & PPS-Consulting,
Dr. Klaus-M. Gubitz und Partner,
Yorckstr. 14
52074 Aachen

Lehrstuhl Produktion und Logistik,
z. Hd. Dr. Klaus-M. Gubitz,
Universitätsstr. 41
58094 Hagen

Tel.: +49 241 7019007, mobil: 0170-8165751,
Fax: +49 241 7019008
Email: klaus.gubitz@fernuni-hagen.de,
www. under construction

Optimale Vertragsgestaltung und -verhandlung zur weiteren Absicherung der Investitionen in eine neue ERP-Systemlandschaft

Dr. Klaus-Martin Gubitz

In zunehmendem Maße entscheiden sich die Unternehmen, die Auswahl und Einführung eines ERP-Systems durch erfahrene externe Berater begleiten zu lassen.

Aufgrund der Unerfahrenheit der Unternehmen soll vermieden werden, dass gut gemeinte, aber chaotische Vorgehensweisen eine ERP-Auswahl und Einführung scheitern lassen. Die dadurch „in den Sand gesetzten“ Erstinvestitionen und die Unzufriedenheit der Anwender führen zu einem erheblichen Schaden für das Unternehmen.

Aus diesen Gründen ist nicht nur eine strukturierte Vorgehensweise bei der ERP-Auswahl sinnvoll, sondern auch die Modellierung und Optimierung der Geschäftsprozesse.

Die Vorteile liegen auf der Hand:

- Ø Klar modellierte Geschäftsprozesse vereinfachen die Suche nach dem am besten geeigneten System.
- Ø Teure Softwareanpassungen können vermieden werden.

1. Systematische Vorgehensweise

Eine systematisch durchgeführte Auswahl einer integrierten Softwarelösung wie z.B. einer ERP-/ WWS-Software endet in der Festlegung der neuen Softwarelösung mit zugehörigem Softwareunternehmen als Einführungspartner. Um die Rahmenbedingungen der sich anschließenden ERP-Einführungsphase zu fixieren, sollte deshalb auch besondere Sorgfalt auf die Vertragsgestaltung und -verhandlung gelegt werden.

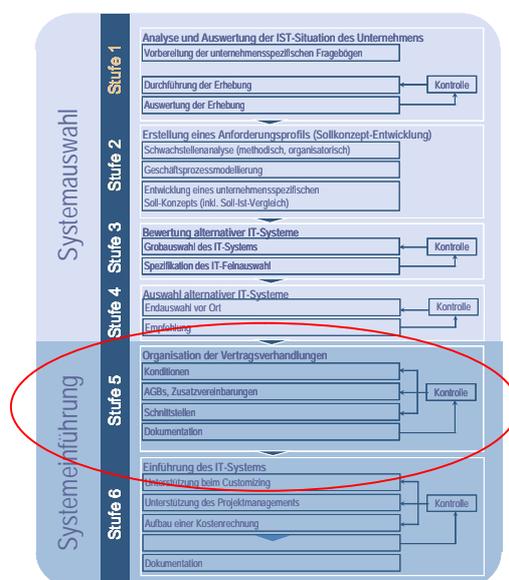


Abb. 1: Stufenkonzept einer ERP-Auswahl und -Einführung

Von besonderem Stellenwert sind jene kritischen Aktivitäten, die ein hohes Potential für das Scheitern einer Software-Einführung aufweisen wie z.B.

- Ø Projektmanagement
- Ø Anpassungsprogrammierungen
- Ø Change Requests
- Ø Datenkonvertierung
- Ø Einführungs- und Schulungsplanung
- Ø Budgetkontrolle
- Ø Zwischen- und Endabnahmen
- Ø Krisenmanagement

Im Streitfall ist oftmals das Zusammenspiel mehrerer Komponenten Auslöser dafür, sich auf den ursprünglich im Vertrag – sofern es einen gibt – fixierten Inhalt zurück zu ziehen.

2. Vertragsgestaltung

Die vertragliche Ausgestaltung kann – wie Abbildung 2 darstellt - mehrere Komponenten umfassen, die umfängliche Interdependenzen aufweisen. Aus diesem Grund ist ein Werkvertrag gegenüber Einzelverträgen sinnvoll. Gänzlich auszuschließen ist die Einzelvertragslösung jedoch nicht wie z.B. bei der Hardwarebeschaffung oder einem Wartungs- und Hotlinevertrag.

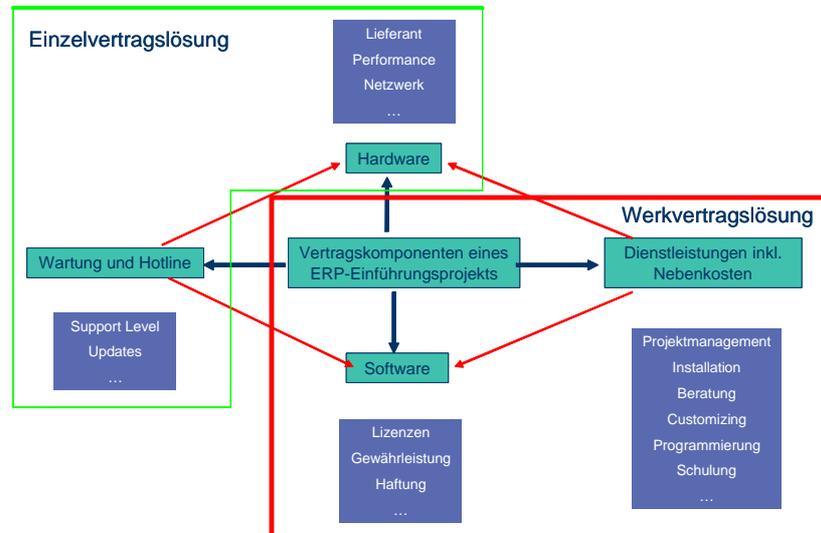


Abb. 2: Vertragskomponenten

Von besonderer Bedeutung ist es, dass die Abwicklung des ERP-Projektes ausschließlich über das beauftragte Softwarehaus erfolgt, auch dann, wenn sog. Drittprodukte angebunden werden müssen. Es ist projektverantwortlich für

- Ø die Lieferung,
- Ø die Installation und Konfiguration der Software,
- Ø etwaige Modifikationen sowie
- Ø die Durchführung erforderlicher Anpassungen an die Geschäftsabläufe,
- Ø die Organisation bzw. Durchführung der Schulungen,
- Ø die Datenmigration und
- Ø die Endabnahme.

Diese wesentlichen Aktivitäten gehören zum Leistungsumfang der angebotenen Dienstleistungen und somit vertragsrelevant.

Um die ERP-Software in der gewünschten Performance betreiben zu können, sind vor Vertragsabschluss die Hardwarevoraussetzungen an die zu installierende Software durch den ERP-Anbieter zu definieren. Die Anforderungen an die internen und externen Bandbreiten (upload, download) der vorhandenen Netze in Abhängigkeit der gleichzeitig arbeitenden User und Dokumente sind ebenfalls schriftlich zu fixieren. Nicht zu vernachlässigen ist die Klärung der Frage nach den Ausnahmen, die ein sonst performantes ERP-System langsam werden lassen. Die Lieferantenauswahl für die zu beschaffende Hardware und Netzinfrastruktur ist oftmals von untergeordneter Rolle.

Unabhängig von den Vereinbarungen der Lizenzüberlassung und -nutzung sind die funktionalen und unternehmensspezifischen Anforderungen zu beschreiben, die zukünftig mit der Unternehmenssoftware im Echtbetrieb abzubilden sind. Eine Trennung zwischen Priorität 1 (k.o.-Kriterium) und Priorität 2

(wichtiges Kriterium, jedoch auch umsetzbar zu einem späteren Zeitpunkt) unterstützen die vertraglichen Vereinbarungen in ein mehrstufiges Projekt (vgl. Abb. 3).

Zentrale Anforderungen an die integrierte Softwarelösung	Im Standard verfügbar	Als Anpassung verfügbar	Über Drittprodukt verfügbar
Absatzplanung	Priorität 1		
CRM mit CTI		Priorität 1	
Vertrieb/ Verkauf	Priorität 1		
Produkt-/ Variantenkonfigurator	Priorität 1		
Web-Shop		Priorität 2	Priorität 2
Einkauf	Priorität 1		
E-Procurement			
Produktionsplanung	Priorität 1		
Fertigungssteuerung	Priorität 1		
Fertigungsleitstand			Priorität 2
BDE/ PZE/ MDE		Priorität 2	Priorität 2
Lagerhaltung/ HRL	Priorität 1		
Versand	Priorität 1		
Tourenplanung			Priorität 2
Exportabwicklung	Priorität 1		
Werkzeugverwaltung			Priorität 2
Instandhaltungsplanung			Priorität 2
Verschnittoptimierung			Priorität 2
Gefahrklassenverwaltung			Priorität 2
Servicemanagement		Priorität 1	
Montage		Priorität 1	
EDI		Priorität 1	
Kalkulation		Priorität 1	
Projektmanagement	Priorität 1		
Qualitätsmanagement			Priorität 2
Finanzbuchhaltung			Priorität 1
Anlagenbuchhaltung			Priorität 1
Kostenrechnung			Priorität 1
Controlling			Priorität 1
Personalwesen			Priorität 1
Lohn- und Gehaltsabrechnung			Priorität 1
Dokumentenmanagementsystem			Priorität 1
Vertragsmanagement			Priorität 2
MIS/ EIS		Priorität 1	

Abb. 3: Softwareanbieter-Strategien zur Optimierung des funktionalen Erfüllungsgrads

Je stärker die ERP-Anbieter den Funktionserfüllungsgrad durch Anpassungen realisieren müssen, desto eher besteht die Gefahr, ein nicht optimales Softwarepaket auszuwählen. Anpassungen sind Kostentreiber aufgrund der umfangreichen abzurechnenden Dienstleistungen, die jede

Anpassungsprogrammierung mit sich bringt:

- Ø Konzeptionsphasen,
- Ø Programmierungsphasen,
- Ø Testphasen und
- Ø Abnahmephasen.

Vorausgehende Workshops und Referenzbefragungen helfen hier, die für den Unternehmer und IT-Leiter eine Kosten- und Leistungstransparenz zu schaffen. Die Ergebnisse sind für den Vertrag zu fixieren.

Jede Softwareeinführung, ob Migration in ein Update oder in eine neue ERP-Lösung, erfordert unterschiedlichste Arten von Dienstleistungen wie z.B. Projektmanagement, Geschäftsprozessmodellierung, Beratung, Customizing/ System einrichten, Anpassungsprogrammierungen, Schulungen, Datenübernahme, Reporterstellung, Massen- und Funktionstests etc. Die damit verbundenen Reiseaufwendungen sind ebenfalls einzuplanen, um das gesamte ERP-Budget für die Einführungsphase realistisch zu definieren.

Reaktionszeiten bzw. Support Levels kennzeichnen im Wesentlichen die Teil-Komponente Hotline. Wartung umfasst hier die Updatefähigkeit und Releasefähigkeit, die oftmals durch eine Vielzahl von Anpassungen erheblich eingeschränkt wird.

3. Vertragsverhandlung der Inhalte und Konditionen

Die Anschaffung einer neuen IT-Systemlösung umfasst eine Reihe von Dokumenten, die für sich alleine schlüssig sein können, aber im Verbund nicht ausreichend aufeinander abgestimmt sind. Es gibt eine Reihe von Inhalten im Vertragswerk, die zu definieren und zu prüfen sind wie z.B. die Festlegung der Leistungen, der Meilensteine mit zu erbringenden Teilleistungen des Auftraggebers und -nehmers, der Mitwirkungspflichten, der Abnahmevereinbarung oder die Prüfung der Vollständigkeit des Angebots bzgl. der AGB, der Hardware, der Softwarelizenzen, der Wartungsgebühren, der Dienstleistungen wie Schulung, Organisationsberatung, Installation und Customizing.

Die Gestaltungsspielräume der Konditionen für die Softwarelizenzen sind durchaus vielfältig. Eine Differenzierung der Zahlungsströme nach Meilensteinen sowie protokollierte Abnahme in Kombination mit einem mehrmonatigen Echtbetrieb als Testzeitraum sind denkbar. Welcher Softwarerabatt verhandelbar ist, hängt von Einflussgrößen wie Allgemeine Wirtschaftslage, Pilotprojekt oder der Referenzkunden-Strategie des Auftragnehmers ab.

Die Preise für die zu leistenden Dienstleistungen sind oftmals in Kombination mit der zu verhandelnden Anzahl von Personentagen verknüpft. Je geringer die Anzahl, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass der Softwareanbieter keine Preisstaffelung der angebotenen Dienstleistungstage gewährt. Ein sog. „Held Back“ ist dann sinnvoll, wenn viele Anpassungs-Tage bzw. Customizing-Tage durch das Softwarehaus zu leisten sind. Insbesondere für Anpassungsprogrammierungen gilt es, eine „meilensteinbezogene Vergütung“ (z.B. Auftragsbestätigung, Lieferung, Abnahme) zu vereinbaren. Nicht zu vergessen sind die Konditionsvereinbarungen für die Nebenkosten sowie die Wartung und Hotline. Die Kosten für den Auftraggeber werden oftmals unterschätzt. In wie weit der Auftragnehmer

bereit ist, Reiskostenpauschalen sowie eine maximal abrechenbare Obergrenze für Reiseaufwendungen zu vereinbaren, ist zu prüfen.

4. Vertragsdokumentation

Die nahezu lückenlose Dokumentation einer Softwareauswahl und Vertragsgestaltung erleichtert es beiden Parteien, Transparenz über das ERP-Einführungsprojekt zu erzielen. Oftmals werden deshalb eine Reihe von Dokumenten in das Vertragswerk eingebunden.

Es ist darauf zu achten, dass die nachstehenden Dokumente in hierarchischer Reihenfolge gelten, d.h. bei Widersprüchen geht ein jeweils vorstehendes Dokument einem jeweils nachstehenden Dokument vor, jedoch bedeutet Schweigen eines vorstehenden Dokuments zu Leistungsanforderungen eines nachstehenden Dokuments nicht, dass die Anforderungen des Nachstehenden nicht erfüllt werden müssen.

5. Fazit: Wesentliche Kardinalfehler vermeiden

Die Formulierung von unternehmensspezifischen Anforderungen und die richtige Einschätzung der Leistungsfähigkeit der ERP-Lösung erfordern eine fundierte Vorgehensweise. Die klare und verbindliche Formulierung der Anforderungen an die Software und den Service des Software-Anbieters (vgl. die Marktstudie von FANDEL/ GUBITZ, ERP-Systeme für Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, 111 ERP-Systeme im direkten Vergleich) führt in der Regel zu einer verbindlichen Fixierung des Leistungsumfangs, der Liefertermine und der Konditionen. Damit vermeiden Auftraggeber und -nehmer unpräzise Pflichtenhefte, zu hohe Erwartungen an den Einführungspartner und einen überdimensionierten Projektplan.