



Dr. Karsten Sontow

Peter Treutlein

Herausforderungen bei ERP-Projekten erkennen und meistern

Trovarit-Studie „ERP in der Praxis“ bietet Praxiserfahrung aus über 2.000 ERP-Projekten

Unternehmen, die in diesem Jahr ihre Business Software erweitern oder modernisieren wollen, sind damit nicht allein: Verschiedene aktuelle Studien haben ergeben, dass über die Hälfte der Unternehmen konkrete Pläne für Investitionen in ihre Software-Landschaft hegen.

Zum Teil handelt es sich dabei um Ergänzungsinvestitionen in sog. „Best-of-Breed“-Lösungen, für Anwendungsfelder wie Dokumentenmanagement, CRM, Finanzbuchhaltung/Rechnungswesen sowie Controlling und Managementinformationssysteme. Aber auch Investitionen in integrierte ERP-Lösungen stehen weiterhin sehr hoch im Kurs, wobei die Bandbreite der geplanten Projekte von einer grundlegenden Modernisierung des bisher eingesetzten Systems bis hin zur Neuanschaffung bzw. Ablösung reichen kann.

Veränderte Organisationsstrukturen motivieren Software-Investitionen

Die Auslöser für die Anschaffung eines neuen ERP-Systems sind vielfältig: Die Ablösung der vorhandenen ERP-Infrastruktur aus Altersgründen ist zwar immer noch der mit Abstand dominierende Auslöser. Dieser Aspekt hat jedoch in den vergangenen zehn Jahren deutlich an Relevanz verloren,

während andere Auslöser, immer weiter aufschließen. So erhält z.B. der Umstand, dass die vorhandene ERP-Infrastruktur nicht in der Lage ist, Anforderungen aufgrund geänderter Geschäftsprozesse oder einer geänderten Gesamtausrichtung des Unternehmens (z.B. Übernahmen bzw. Verkauf von Unternehmensteilen) gerecht zu werden, immer mehr Bedeutung. Offenbar schlägt die oft zitierte Dynamik durch Unternehmenszu- und -verkäufe, Standortverlagerungen etc. sowie intensive Bemühungen um rationellere Arbeitsabläufe stärker als früher auf die ERP-Infrastruktur durch.

Dementsprechend zählen klassische Business-Ziele, wie „Prozessoptimierung“ und „-integration“ sowie ein „schnellerer Zugriff“ auf „bessere Informationen“ zu den meistgenannten Zielsetzungen von ERP-Projekten. Mit Zielen, die einer größeren Durchgängigkeit und Integration der Geschäftsprozesse sowie einer Vereinheitlichung der Software-Landschaft dienen, hat zuletzt die Bedeutung der indirekten, IT-bezogenen Rationalisierungseffekte deutlich zugenommen.

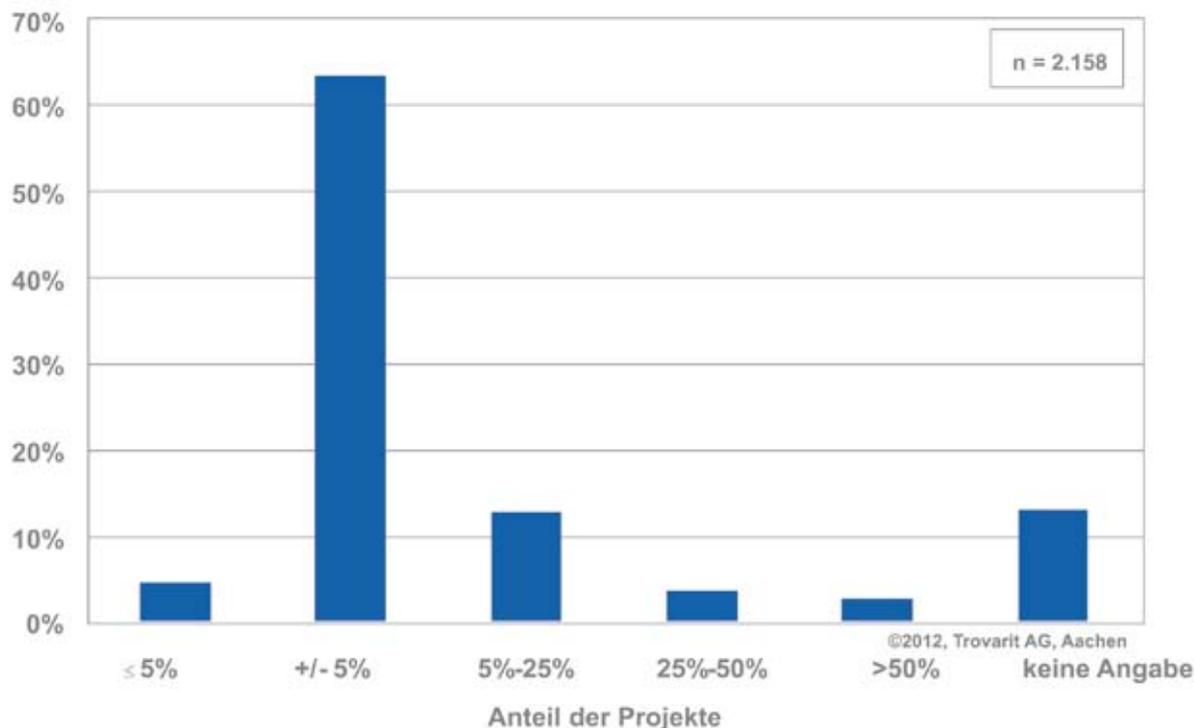
Vor der Erreichung dieser Ziele stehen die Auswahl und die Einführung des neuen ERP-Systems - zwei „kleine“ Worte, hinter

denen sich zwei große Projekte mit hohen Aufwänden und Risiken für das Unternehmen verbergen: Von der Identifikation möglicher Kandidaten - unter den ERP-Lösungen ebenso wie unter den -Anbietern - bis zum Vertragsabschluss mit dem zukünftigen Software-Lieferanten, von der Zusammenstellung des Projektteams über die Feinspezifikation der benötigten Prozessunterstützung, das Customising der Lösung, die Aufbereitung und Migration der Altdaten, die Schulung der Mitarbeiter (um nur einige der zu bewältigenden Aufgaben zu nennen) bis hin zum Echtbetrieb des neuen ERP-Systems kann selbst im klassischen Mittelstand ein gutes Jahr vergehen. Ein Jahr, in dem bei fast jedem Projekt relevante Hürden auftreten und überwunden werden wollen.

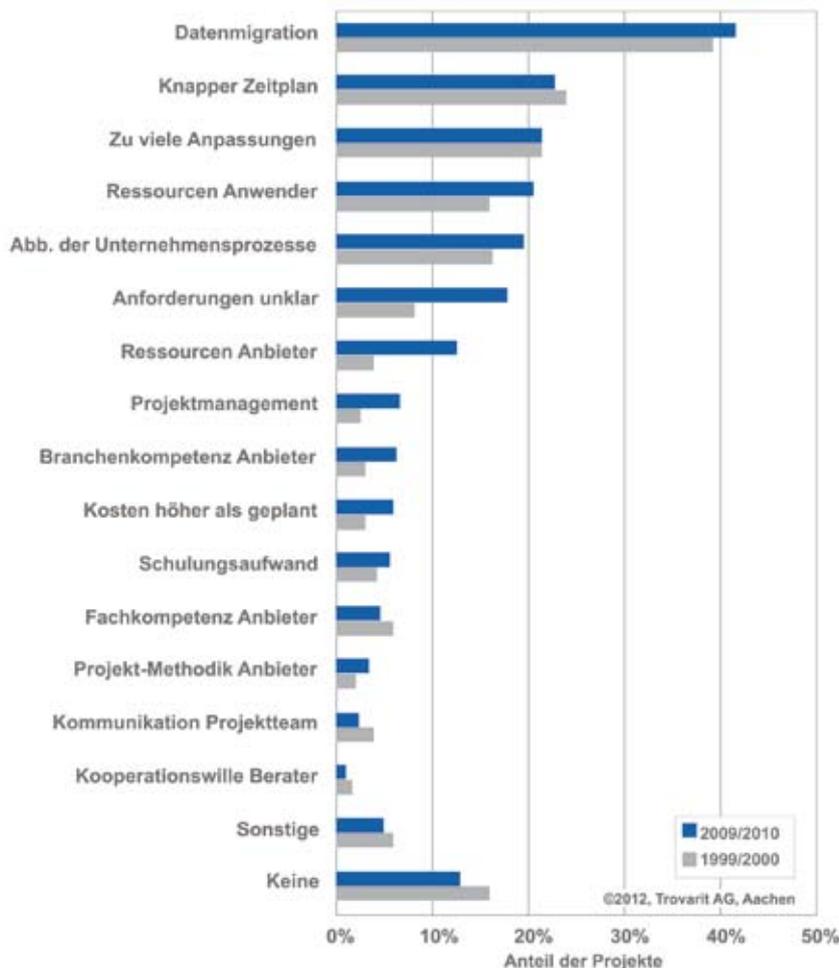
Viele Hürden bei der ERP-Implementierung

Oder ist das alles nur Schwarzmalerei? Immerhin zeigt die Trovarit-Studie „ERP in der Praxis“ (www.trovarit.com/erp-praxis.html) aus dem vergangenen Jahr, dass grob gesagt etwa 2/3 der untersuchten ERP-Projekte weitgehend innerhalb der Terminplanung und des angestrebten Projektbudgets blieben!

Abweichungen von der geplanten Projektdauer bei der ERP-Einführung



Herausforderungen bei der ERP-Implementierung



Wenn, ja wenn da nicht dieses letzte Drittel wäre, bei dem Kosten und Termine zum Teil erheblich aus dem Ruder liefen. Und: Ein Vergleich mit Projekten zur Jahrtausendwende zeigt, dass die Herausforderungen bei der ERP-Implementierung in der letzten Dekade insgesamt offenbar zugenommen haben. So hat der Anteil der ERP-Projekte, bei denen die Teilnehmer der Studie einen weitgehend reibungslosen Verlauf der Einführung konstatierten, von immerhin ca. 16% auf zuletzt 12% abgenommen.

Im Einzelnen zeigen die Ergebnisse der Studie „ERP in der Praxis“, dass viele Unternehmen den Aufwand und die Belastungen die durch eine ERP-Einführung entstehen unterschätzen. In über 40% der Implementierungsprojekte werden die Aufwände für die Datenmigration kritisiert, bei gut 20% der Projekte gilt die Kritik dem erforderlichen Umfang an Systemanpassungen sowie dem erheblichen Termindruck.

Ein weiteres Problemfeld besteht darin, dass es während der letzten 10 Jahre offenbar verstärkt zu Ressourcen-Engpässen sowohl bei den Anwender-Unternehmen als auch bei den ERP-Anbietern gekommen ist.

Ebenfalls mit steigender Tendenz auf zuletzt ca. 20% der ERP-Projekte werden unzureichend definierte Anforderungen an das ERP-System als Problem während der Einführung genannt. Dass sich die Abbildung der Unternehmensprozesse während des Projektes als Herausforderung darstellt, steht wahrscheinlich mit diesem Umstand in Verbindung.

Konsequentes Projektmanagement hilft

Die Problemlage bei der ERP-Einführung hängt ebenso wie viele andere Aspekte in erheblichem Maß von der Unternehmens- und Projektgröße ab: Die Schwierigkeiten bei der Datenaufbereitung und -migration beispielsweise treffen insbesondere kleinere und sehr große Unternehmen überdurchschnittlich stark. Bei den kleineren handelt es sich relativ oft noch um Ersteinführungen, so dass die Daten erstmals für den ERP-Einsatz strukturiert und importiert werden müssen. Bei größeren Unternehmen schlägt sich dagegen die organisatorische Komplexität im Bereich des (Stamm-) Datenmanagements nieder. Diese ist vor allem dann besonders stark ausgeprägt, wenn im Zuge einer Neueinführung unterschiedliche Datenbestände harmonisiert und konsolidiert werden müssen.

In jedem Fall gilt: Will man die eigene Investition absichern und vermeiden, dass das eigene ERP-Projekt aus dem Ruder läuft, lohnt sich auf jeden Fall der Blick auf die Probleme, die typischerweise bei Projekten zur ERP-Einführung auftreten. Denn es zeigt sich, dass einige dieser Probleme durchaus hausgemacht sind und nach dem Motto „Kenne den Feind“ durch entsprechende Vorbereitung und Planung vermieden werden können.

Dr. Karsten Sontow
Trovarit AG
E-Mail: info@trovarit.com

Peter Treutlein
Trovarit AG
E-Mail: info@trovarit.com