

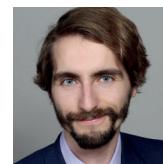
Erfolgsfaktoren für ERP-Projekte

Felix Hasenbeck und Kilian Nickel

Eine ERP-Auswahl und -Einführung stellt Unternehmen vor eine große Herausforderung: Neben der Vielzahl von Anbietern und Systemen existieren viele verschiedene Vorgehensweisen für die Projektdurchführung. Einige Probleme treten besonders häufig auf, wie beispielsweise eine Überschreitung von Budget- und Zeitvorgaben. Nicht immer sind die Probleme technischer oder organisatorischer Natur – auch der Faktor Mensch hat einen nicht zu vernachlässigbaren Einfluss auf den Erfolg eines ERP-Projekts. Im Folgenden werden die typischen Hindernisse beleuchtet und die dazugehörigen Erfolgsfaktoren vorgestellt. Für Führungskräfte und Projektmanager bietet ein gutes Verständnis dieser Zusammenhänge eine bessere Ausgangslage, um den Herausforderungen zu begegnen.



Dr. Felix Hasenbeck ist Geschäftsfeldleiter für Company Engineering am Fraunhofer IAIS. Er berät Unternehmen in den Bereichen IT-Management und -Strategie, Softwareeinführungen, der Entwicklung und Optimierung von Geschäftsmodellen sowie der Digitalisierung.



Dr. Kilian Nickel ist Wissenschaftler und IT-Berater am Fraunhofer IAIS. Zu seinen Schwerpunkten gehört die systemische Analyse von Organisationstrukturen und IT-Technik, u. a. im Bereich ERP, KI, Prozessoptimierung und Datenmanagement.

ERP-Systeme sind die Herzstücke einer modernen Unternehmens-IT. Eine ERP-Auswahl und -Einführung gleicht damit „einer OP am offenen Herzen“. Sie bedeutet immer einen enormen Wandel für das Unternehmen, da die Arbeit von vielen Mitarbeitenden betroffen ist. Der laufende Geschäftsbetrieb soll dabei möglichst wenig beeinträchtigt werden. Gleichzeitig bindet die Planung und Einführung jedoch interne Kapazitäten. Es handelt sich fast immer um ein zukunftsrelevantes, herausforderndes und teures Projekt.

Der ERP-Einführung geht in der Regel eine längere Auswahlphase voraus. Eine grundsätzliche Schwierigkeit der Auswahlphase ist es, dass ERP-Systeme sehr viele Funktionen

mitbringen, die in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens genutzt werden. Die Anzahl an Anforderungen, die somit bei der Leistungsbeschreibung zum Tragen kommen, ist entsprechend hoch. Hinzu kommt, dass Unternehmen verschiedene Eigenheiten in ihrer Aufbau- und Ablauforganisation aufweisen. Der Anspruch, hier auf der Prozessebene detailliert vorzugehen, birgt die Gefahr einer Anforderungsexplosion und einer Überladung des Projektes.

Erschwerend kommt hinzu, dass der ERP-Markt sehr divers aufgestellt ist. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen haben sprichwörtlich die Qual der Wahl bei System und Anbieter. Je größer ein Unternehmen ist, desto weniger Systeme kommen letztendlich in Frage, um den größeren Funktionsanspruch bedienen zu können.

Die technischen Aspekte sind nur ein Teil der Herausforderungen. Ein ERP-Anbieter wird versuchen, auch Anforderungen jenseits des Standards für ein Unternehmen möglich zu machen. Dies ist primär eine Frage von Aufwand und Kosten. Kritischer

als die Technik ist fast immer der Faktor Mensch im Unternehmen, wenn es um den Erfolg einer ERP-Einführung geht. Zu den Stakeholdern gehören neben dem Projektteam, der Geschäftsleitung und den Fachbereichsexperten auch weitere Teile der Belegschaft. Der Entscheidung, welche Botschaften an welche Stakeholder kommuniziert werden, kommt eine hohe Bedeutung zu. Nicht selten existieren Vorbehalte oder Interessenskonflikte unter den Stakeholdern, z. B. aufgrund von schlechten Erfahrungen mit Vorgängerprojekten, mit denen umgegangen werden muss. Die ERP-Auswahl und -Einführung wird damit zum soziologischen und gruppendynamischen Spielfeld.

Hindernisse in ERP-Projekten

Die Hindernisse, mit denen sich das Projektteam konfrontiert sieht, können verkürzt in fünf Kategorien eingeteilt werden:

- 1. Das ERP-System funktioniert nicht wie erwartet.** Eine suboptimale Funktionsweise kann technische Gründe haben, z. B. unzurei-

In diesem Beitrag lesen Sie:

- welche Probleme bei einer ERP-Auswahl und -Einführung auftreten,
- was die Gründe der auftretenden Probleme sind,
- welche Faktoren essentiell für den Erfolg eines ERP-Projektes sind.

chende Hardware oder eine ungünstige Softwarekonfiguration. Es kann aber auch sein, dass die Technik zwar funktioniert, aber die IT-Unterstützung in den Unternehmensprozessen nicht so ist wie erwartet. In diesem Fall sind entweder die Anforderungen an das System nicht präzise genug erhoben worden oder die Mitarbeitenden lassen sich zu wenig auf die Standard-Prozesse des Systems ein.

2. Das Projekt dauert länger als geplant. Dieses Hindernis ist häufig dadurch begründet, dass in der Planungsphase nicht sauber gearbeitet wurde. Realistische Vergleichswerte und die Einplanung von Puffern sind für eine valide Planung essentiell. Ein weiterer möglicher Grund kann eine fehlende Abgrenzung des Projektrahmens und damit die Überladung des Projektes mit Anforderungen sein, die nicht in seinem Fokus liegen.

3. Das Projekt kostet mehr als geplant. Die Gründe für dieses Hindernis sind de facto die gleichen wie die einer verlängerten Dauer.

4. Die Mitarbeitenden sind unzufrieden. Die Gründe für unzufriedene Mitarbeitende sind so vielfältig wie die menschliche Psyche. Ein gewisses Maß an Unzufriedenheit ist im Laufe des Projektes fast nicht zu vermeiden. Ein ERP-Projekt bedeutet immer eine signifikante Beeinträchtigung und Veränderung des Arbeitsalltages. Dieser Anpassungsaufwand macht per se nicht glücklich. Häufig hat Unzufriedenheit in ERP-Projekten jedoch etwas

mit einer suboptimalen Kommunikation zu tun. Es werden nicht die richtigen Botschaften zur richtigen Zeit gesendet.

5. Die Führungskräfte sind unzufrieden. Diese Gruppe hat in ERP-Projekten eine hervorgehobene Stellung. Der Grund für Unzufriedenheit ist häufig ein fehlendes Verständnis für die eigene Rolle. Dies kann auf eine mangelhafte Kommunikation zurückgeführt werden.

Obwohl die gelisteten Gründe nicht erschöpfend sind, geben Sie eine Orientierungshilfe für die Analyse der Hindernisse.

Die sieben Erfolgsfaktoren

Der Katalog von möglichen Gegenmaßnahmen ist fast unendlich groß. Es gibt jedoch einige Erfolgsfaktoren, die die genannten Hindernisse adressieren. Diese Frage wurde auch in der Literatur umfangreich behandelt [1]. Eine Erhebung von Fraunhofer IAIS [2] unter 74 deutschen Unternehmen ergibt die in Bild 1 gezeigte Verteilung der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Zu den meist genannten Faktoren zählen gutes Projektmanagement (33,8 %), Kommunikation mit allen Fachabteilungen (23 %), Unterstützung durch die Geschäftsführung (23 %) sowie Vermeidung von Customizing (13,5 %).

Ausgehend von der Erhebung und Erfahrungen aus ERP-Projekten des Fraunhofer IAIS werden sieben zentrale Erfolgsfaktoren abgeleitet:

Sauber planen: Vor der Auswahl muss eine Analyse der Ist-Situation

und der Bedarfe durchgeführt werden. Die Projektphasen müssen zu Beginn geplant und ein Programmmanagement zur Steuerung aufgesetzt werden.

Customizing vermeiden: Prozesse des Unternehmens müssen sich an die Standards des Systems anpassen. Customizing ist wo immer möglich zu vermeiden und sollte nur dort durchgeführt werden, wo es die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens am Markt stärkt.

Freiräume lassen: Dem ERP-Anbieter sollten bei Methodik, Planung und Durchführung der ERP-Einführung, insbesondere bei Schulungen, Freiräume gelassen werden.

Passgenauigkeit des ERP-Anbieters: Der ERP-Anbieter muss sein Projektteam beim Unternehmen vorstellen und bezüglich Philosophie, Personal und Arbeitsweise zum Unternehmen passen.

Probe fahren: Zentrale Funktionen sollten vor der Auswahl in einem Testsystem ausprobiert werden. Der Einsatz des Systems sollte bei Referenzkunden begutachtet werden. Wichtige Eigenschaften eines Systems (Performance, Bedienbarkeit) lassen sich nur durch Ausprobieren einschätzen.

Antrieb von oben: Die Geschäftsführung muss die ERP-Einführung wollen und antreiben. Dieser Wille muss den Mitarbeitenden wiederholt kommuniziert werden.

Ein steiler Weg: Der Geschäftsführung und dem Projektteam muss klar sein, dass die Einführung Blut, Schweiß, Tränen und viel Geld kosten wird. Widerstände müssen frühzeitig

Erfolgsfaktoren

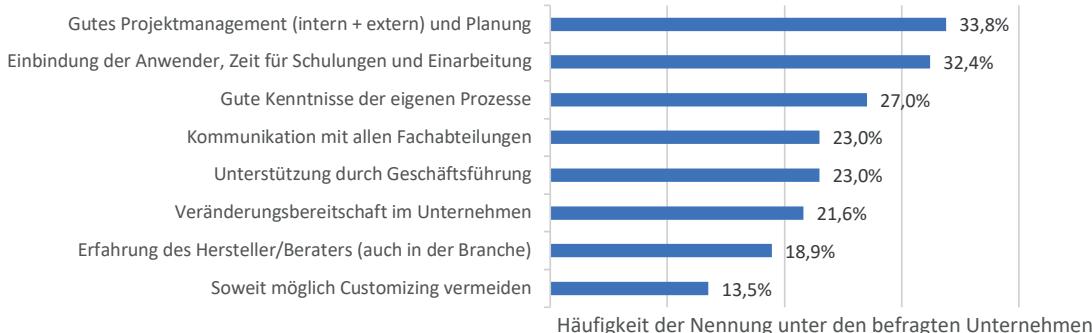


Bild 1: Erfolgsfaktoren und deren Häufigkeit der Nennung innerhalb einer Stichprobe von 74 Unternehmen [2].

	Sauber planen	Customizing vermeiden	Freiräume lassen	Passgenauigkeit des ERP-Anbieters	Probefahren	Antrieb von oben	Ein steiler Weg
Das ERP-System funktioniert nicht wie erwartet	✓	✓	✓				
Das Projekt dauert länger als geplant	✓	✓	✓				✓
Das Projekt kostet mehr als geplant	✓	✓	✓				✓
Die Mitarbeitenden sind unzufrieden				✓	✓	✓	✓
Die Führungskräfte sind unzufrieden				✓	✓	✓	✓

Bild 2: Zuordnung von Erfolgsfaktoren (Spalten) zu Hindernissen (Zeilen).

durch Change Management abgebaut werden.

Abhängig davon, welches Hindernis im Projektverlauf auftritt, sollte das Projektteam den Schwerpunkt auf unterschiedliche Erfolgsfaktoren legen. Bild 2 macht deutlich, dass es drei Faktoren gibt, die harte, quantifizierbare Hindernisse adressieren (nicht funktionierendes ERP-System, verlängerte Projektdauer, erhöhte Projektkosten). Die „saubere Planung“ gehört zum Grundhandwerk jedes guten Projektmanagers und lässt sich lernen. Die Erfolgsfaktoren „Customizing vermeiden“ und „Freiräume lassen“ sind eine Frage der Grundeinstellung zum ERP-System und -Anbieter. Durch sie kann vermieden werden, dass zu hohe Zusatzaufwände durch eine starke Anpassung des Systems entstehen bzw. dass der Implementierungspartner in seiner erprobten Herangehensweise zu stark beeinflusst wird.

Drei weitere Erfolgsfaktoren sollten betont werden, wenn eher weiche, schwer quantifizierbare Hindernisse im Projekt auftreten (Unzufriedenheit bei Mitarbeitenden und Führungskräften). Die „Passgenauigkeit des ERP-Anbieters“ und das „Probefahren“ können durch einen sorgfältigen und durchdachten Auswahlprozess bestmöglich sichergestellt werden. Der „Antrieb von oben“ ist fundamental, weil ein ERP-Projekt und die dadurch entstehenden Aufwände immer durch die Geschäftsleitung getragen werden müssen.

Der Erfolgsfaktor „Ein steiler Weg“ scheint möglicherweise trivial. Jedoch kann es die Durchhaltekraft der Orga-

nisation signifikant erhöhen, wenn klar ist, dass ein ERP-Projekt nie einfach ist. Ein wohl durchdachtes Change Management ist selbst bei einer Organisation, die einem neuen ERP-System positiv gegenüber steht, notwendig.

Zusammenfassung und Fazit

Eine ERP-Auswahl und -Einführung ist für ein Unternehmen immer eine große Herausforderung. Die schlechte Nachricht ist, dass Probleme und Hindernisse im Projektverlauf quasi nicht zu vermeiden sind. Die gute Nachricht ist, dass diesen Hindernissen entgegengewirkt werden kann. Der erste Schritt hierzu ist, sich bewusst zu machen, mit welchen Hindernissen gerechnet werden muss. Im zweiten Schritt muss es darum gehen, die Gründe für diese Hindernisse zu analysieren. Im dritten Schritt müssen die entsprechenden Gegenmaßnahmen formuliert und durchgeführt werden. Am Fraunhofer IAIS setzen wir auf sieben Erfolgsfaktoren, die je nach Hindernis betont werden sollten. Dies kann niemals eine individuelle Analyse für das Unternehmen ersetzen. Die Orientierung an den Erfolgsfaktoren hilft jedoch, die richtigen Rahmenbedingungen zu definieren, um das Projekt zum Erfolg zu führen.

Literatur:

[1] Leyh, 2014. „Which Factors Influence ERP Implementation Projects in Small and Medium-Sized Enterprises?“ 20th Americas Conference on Information Systems. Savannah, 2014.

[2] Nickel et al., 2020. „Wie eine ERP-Einführung gelingt. Einflussfaktoren und Maßnahmen aus Unternehmenssicht.“ Fraunhofer IAIS (Hg.).

Schlüsselwörter:

ERP-Systeme, ERP-Auswahl, ERP-Einführung, Change Management, Erfolgsfaktoren

Success factors for an ERP selection and implementation

The selection and implementation of an ERP system poses big challenges for companies. Numerous systems, providers and consulting approaches have flooded the market. ERP introductions often suffer from reoccurring problems, such as budget and time overruns. These are not solely of technical or organisational nature but also originating from human factors. In the following, we present typical challenges of an ERP selection and implementation and the corresponding critical success factors. An understanding of these connections leads to better problem-solving strategies when facing an ERP project.

Keywords:

ERP systems, ERP selection, ERP implementation, Change management, Critical Success Factors

Kontakt:

Dr. Felix Hasenbeck

Fraunhofer-Institut für Intelligente

Analyse- und Informationssysteme IAIS

Schloss Birlinghoven

53757 Sankt Augustin

E-Mail: felix.hasenbeck@iais.fraunhofer.de

Tel.: +49 160 8893077