

ERP-Projekte am Mensch

Reorganisation von
gescheiterten
ERP-Einführungen

scheitern en...

Die Erkenntnis um die Komplexität eines ERP-Projektes hinterlässt bei der Hälfte aller Einführungen einen bitteren Nachgeschmack. Verfehlte Ziele, minimaler Nutzen, Überschreitung des Budget durch ständige Anpassungen und lange Einführungsphasen, sind nur einige wenige Fehlschläge die vielen gescheiterten ERP-Projekten dauerhaft angelastet werden. Dieser Artikel schildert aus der Sicht eines neutralen ERP-Beraters die Ursachen vieler gescheiterter ERP-Einführungen und deren dauerhaf-

Der schwerwiegendste Fehler ist nach den Erfahrungen des Autors eine unzureichende Vorbereitungsphase. Viele Mittelständler beginnen bereits mit der Einführung obwohl die eigentlichen und messbaren Ziele nicht hinreichend geklärt sind. Oft wird zu wenig Zeit für die Konzeption des Projektes aufgewendet. IT-Projekte, wie beispielsweise eine ERP-Einführung, stellen besonders hohe Anforderungen an das Projektmanagement. Mit einem Projektplan alleine ist das nicht getan. Ein ERP-Projekt ist mit einem größeren Bauvorhaben zu vergleichen. Ein Bauherr würde auch nicht ohne einen Architekten einen Generalunternehmer direkt beauftragen. An dem Beispiel eines Mehrfamilienhauses kann sich ein jeder die vielen Detailabstimmungen vorstellen. Auch die Auswahl der verschiedenen Detailoptio-

tion würde man ohne einen Architekten niemals bewerkstelligen.

Voraussetzung für eine Projektleitung

Eine strukturierte Vorgehensweise, hohe Eigenmotivation, profunde Markt- und ERP-Detailkenntnisse, ein gutes Gespür für das Wesentliche ohne den Hang zur Perfektion, die Fähigkeit auch komplexe Zusammenhänge bildhaft und simpel zu vermitteln, ein Team aufzubauen und unter hoher Belastung immer die Vogelperspektive zu bewahren, sind nur einige Eigenschaften welche über einen recht langen Zeitraum aufrecht zu halten sind. Diese Voraussetzung bringen jedoch interne Projektleiter oft nicht in das Projekt mit ein. In der Regel werden Sachbearbeiter aus dem Bereichen Einkauf, Ver-

Lernkurve ERP-Einführung

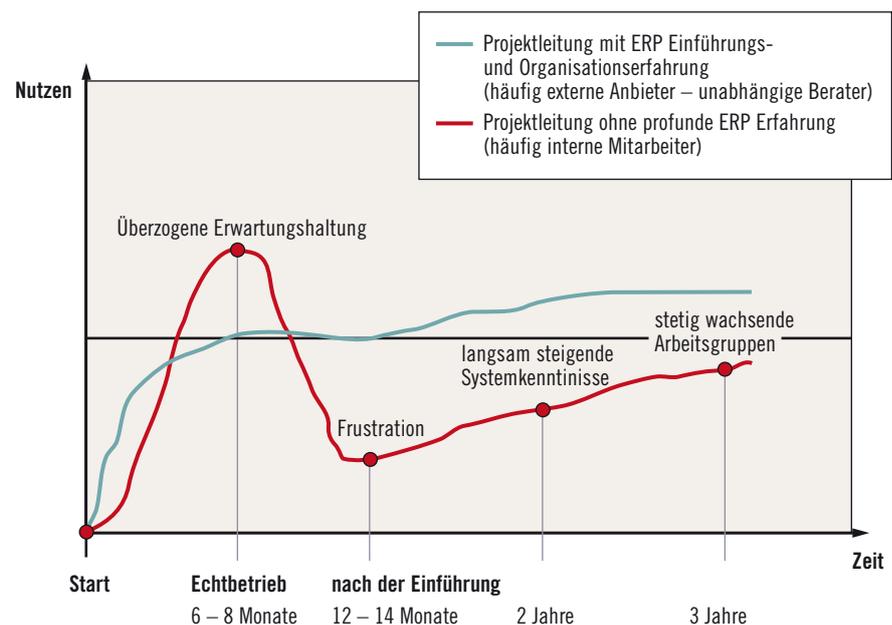


Bild 1: Dargestellt ist der direkte ERP-Nutzen anhand einer Lernkurve während der ersten drei Jahre nach dem Projektstart.

nen, welche in einem Bauvorhaben stetig entschieden werden müssen, führen zu einer respektvollen Zurückhaltung eines Alleinganges. Der Architekt ist angehalten stetig Lösungsvorschläge bei Engpässen zu präsentieren und diese in der Ausführung auch zu tragen. Aber auch Termine, Budgetplanung und eine zeitnahe Projektdokumenta-

trieb, Logistik oder EDV als Projektleiter vorgesehen. Zum Einen sind diese Mitarbeiter durch ihr eingefärbtes Tagesgeschäft nicht immer neutral aufgestellt und sehen die ERP-Einführung häufig nur als reines Software-Projekt. Des Weiteren sehen sich viele interne Mitarbeiter nicht in einer Generalverantwortung und verschieben damit

schon die erste echte Herausforderung in eine undefinierte Zone.

Ausgangssituation und der unglückliche Weg zur ERP-Einführung

In fast allen Fertigungsbetrieben werden recht ähnliche Anforderungen an ein ERP-System gestellt. Hier nur ein kleiner Auszug aus einer langen Wunschliste:

- Optimierung der kundenspezifischen Produktgestaltung
- Verkürzung der Durchlaufzeit und Lieferzeit
- Reduzierung der Prozesskosten
- Verbesserung der Liefertreue
- Höhere Transparenz (Betriebs- und Unternehmenskennzahlen)
- Aufbau von Frühindikatoren
- Optimierte Planungswerkzeuge (Grob- und Feinplanung)
- Angepasste Lagerbestände
- Höhere Fertigungs- und Produktqualität
- Nachverfolgbarkeit
- Online-Ressourcenplanung und -steuerung (tagesgenau)

Die ERP-Anbieter werden wohl alle dieser Wunschliste zustimmen und somit nach dem ersten Messebesuch dann auch schnell die ersten Präsentationstermine abhalten. Da diese Hauptanforderungen scheinbar viele erfüllen, werden nun einige Anbieter eingeladen und diverse subjektive Eindrücke gepaart mit Modul-, Lizenz- und Preismodellen, ausgewertet. Die Key User werden anhand der Abteilungsverantwortlichkeiten festgelegt und als Projektleiter wird ein interner Mitarbeiter bestimmt. Mit der Entscheidung für den ERP-Anbieter nimmt nach dem Vertragsabschluss genau dieser Anbieter die Projektzügel in die Hand. Ab jetzt ist alles vorprogrammiert. Mit diesem Verlauf zum Vertragsabschluss scheitert jedes zweite ERP-Projekt (siehe [1]). Dem ERP-Anbieter ist dabei kein Vorwurf zu machen, denn:

- Die Ziele sind so grob formuliert, dass bei einem Scheitern nicht wirklich von einem Schuldigen die Rede sein kann.

Das ERP-System hat eine Führungsrolle

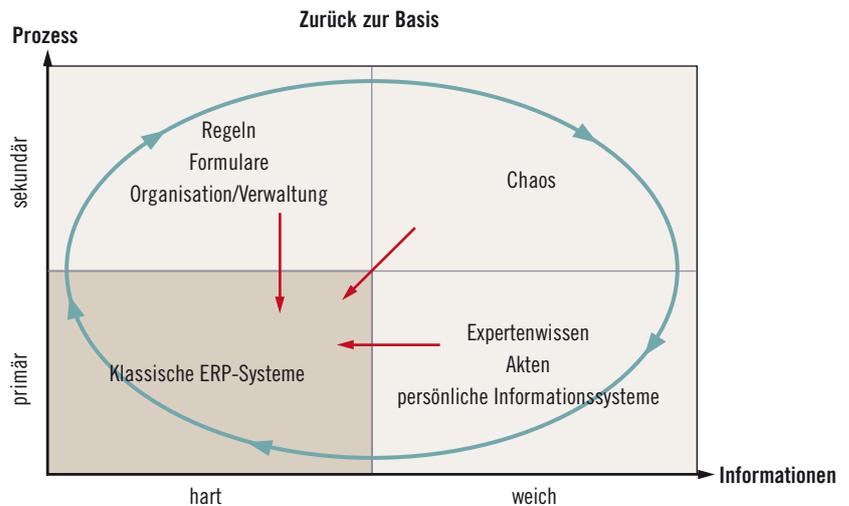


Bild 2: Die folgende Darstellung zeigt die Fluchtgebiete aus dem eigentlich führenden ERP-System.

- Der ERP-Anbieter braucht einen straffen Zeitplan, um den Endtermin (Echtstart) mit den geplanten Beraterterminen (Vorort-Termine) einzuhalten.
- Der ERP-Anbieter benötigt keine Ausschreibungsunterlagen und kein Pflichtenheft. Je weniger verbindlich desto besser. Eine Lastenheftphase wird von fast allen ERP-Anbietern als unausweichliches Vorprojekt fest-



Ein ERP-Projekt scheitert niemals an der Technik, sondern höchstens an den Menschen. Eine gründliche Projektvorbereitung ist Garant für den Projekterfolg.

gelegt. In dieser Phase werden die angebotenen Standardmodule mit den einzelnen Fachabteilungen durchgesprochen und schriftlich festgehalten. Anschließend erfolgt ein nachgebesertes Angebot.

- Der Projektleiter des ERP-Anbieters führt nun das Projekt nach diesen Festlegungen durch.
- Die ERP-Anbieter haben fast alle einen recht ordentlichen Projektverlaufsplan. Die Festlegungen in der Projektkonzeption (Lastenheft) sind stark auf das ERP-Projekt zugeschnitten und werden als Grundlage für eine spätere Gewährleistung verwendet.

Die Anpassung der Stammdaten, die Straffung und Harmonisierung der Geschäftsprozesse, das Schreiben von Verfahrensanweisungen, sowie die Anwenderdokumentationen sind nicht die Aufgaben des ERP-Anbieters. Diese Verletzung der Mitwirkungspflicht seitens des Unternehmers, wird dem Unternehmen häufig erst mit dem Echtstart bewusst.

Erst mit dem Echtbetrieb (Umschaltung auf das neue ERP-System) wird die ursächliche Erwartungshaltung dann plötzlich gebrochen.

- Fehlende Anwenderdokumentation
- Hoher Buchungsaufwand
- Falsche und fehlerhafte Stammdaten, sorgen für unerwünschte Reaktionen

des ERP-Systems.

- Fertigungspapiere und andere Papierschnittstellen haben zugenommen und sind hoch interpretationsbedürftig.
- Fehlender Überblick in fast allen Abteilungen (neue Nummernkreise, unglückliche Filter)
- Mangelnde Nachverfolgbarkeit von Zahlenmaterial (zu komplex)
- Zunahme der Systemadministration
- Fehlende Auswertungen (unternehmensspezifisch)
- Ungewohnte und somit für viele User als kompliziert deklarierte Abläufe.

Zu diesem Zeitpunkt ändert sich meistens auch das Verhältnis zwischen dem Kunden und dem ERP-Haus. In der Nachbetreuungphase werden gerne diverse Nachbesserungen und Anpassungen nach Aufwand fakturiert und kratzen somit am Budget. Der ERP-Anbieter wird sich auf die Fakten berufen und wird bemüht sein den zunehmenden und jetzt auch detaillierteren Anforderungen nachzukommen. Die Motivation der Mitarbeiter gleitet somit mehr und mehr aus den Händen der internen Projektleitung und erreicht einige Monate nach der Einführung ihren Tiefpunkt.

Die Folgen

Zeitverlust, überhöhtes Budget, verfehlte Projektziele, demotivierte Mitarbeiter. Der vorgezeichnete Weg führt dann unweigerlich zu einem Reorganisationsprojekt, wenn dieses überhaupt als letztes Heilmittel erkannt wird.

Gut zwei bis drei Jahre nach der gescheiterten Einführung, wird das Ausmaß erst richtig deutlich und, entsprechend dem Beispiel aus dem Baugewer-



ERP-Systeme sind alle annähernd vergleichbar und somit nicht wirklich besser oder schlechter als andere. Bitte noch etwas längen oder neuer Text

be, haben diese Baumängel tiefe Wunden hinterlassen.

- Einige Mitarbeiter sind wieder in die gewohnten Abläufe zurückgefallen und versuchen diese mit dem neuen ERP-System nachzustellen.
- Die grundlegenden Fähigkeiten des ERP-Systems wurden nie aktiviert oder wieder gestoppt, beispielsweise Materialdisposition, Kapazitätsplanung, bedarfsorientierte Planungsautomatismen.
- Die gewünschten Auswertungen (Listen, Statistiken) werden wieder mit dem Office-Anwendungen erstellt.
- Suboptimale Systemprozesse werden in Access-Lösungen teilautomatisiert.

Gründe für das Scheitern von ERP-Projekten

- Unrealistische Erwartungen (Zeit und Nutzen)
- Unklare Ziele (zu grob und nicht messbar)
- Wechselnde Anforderungen (viele Diskussionen mit undefiniertem Ausgang)
- Unrealistischer Projekt- und Zeitplan (Wunsch und Realität)
- Falsche Projektstruktur (fehlende Projektleitererfahrung)
- Fehlender Coach und ERP-Spezialist auf der ausschreibenden Seite
- Fehlende Ressourcen-Qualifikation und fehlende Zeitreserven im Tagesgeschäft
- Software als Projektziel
- Fehlende und unzureichende Stammdaten für den Echtbetrieb
- Zu geringe und ungenutzte Vorbereitungsphase

- Fehlerhafte Systemparameter, voreilige automatische Buchungen (Meilensteintechnik) und unverstandene manuelle Buchungen führen zu falschen und negativen Beständen.
- Das Vertrauen zu dem System geht verloren.

Die Folge: Der Nutzen des ERP-Systems wird nicht realisiert, das heißt, das Unternehmen nutzt es nur als „Schreibmaschine“. Obwohl die ERP-Anbieter noch regelmäßig, auf Wunsch des Unternehmers, immer wieder nachbessern, führen diese recht unkoordinierten Anpassungen zu einem immer größer werdenden Flickwerk.

Zurück zur Basis und Hilfe durch Reorganisation

Bei der Einführung eines ERP-Systems sollte immer vom Inneren eines Unternehmens nach außen gearbeitet werden. Im Falle eines Fertigungsunternehmens ist das Herzstück die Produktion. Also zu erst die kritischen Stammdaten und Fertigungsparameter (Fertigungszeiten, Typisierung der Buchungen und Arbeitsgänge, Nebenzeiten, Qualitätsüberwachung, Feinsteuerung der Ressourcen wie der Mensch, das Aggregat, das Werkzeug usw.) aufnehmen, bewerten und Teillösungen erarbeiten. Das führt unweigerlich zu BDE- und MES-Lösungen. Erst wenn die vielen Sonderfälle und die Feinsteuerung im Griff sind, sollte jetzt die Grobplanung aufgesetzt werden. Mit der ERP-Einführung liegen dann nämlich die notwendigen Stammdaten für das ERP-System vor. Die Produktion bekommt, von der dann anstehenden ERP-Einführung, recht wenig mit da die Feinsteuerung bereits fest integriert ist. Jetzt kommen die Abteilungen Absatz, Beschaffung, Logistik, Controlling und zum Schluss das Personalmanagement an die Reihe.

Bei einer Reorganisation wird von außen nach innen gearbeitet. Die fehlenden Controlling-Werkzeuge sind zwar nur die Spitze des Eisberges, aber die Warenwirtschaft und Grobplanungswerkzeuge können relativ schnell wieder in geordnete Bahnen gebracht werden. Somit wird durch schnelle Teilerfolge auch das notwendige Vertrauen in das Projekte gestärkt. In der Pro-

Zeitplan für die ERP-Reorganisation

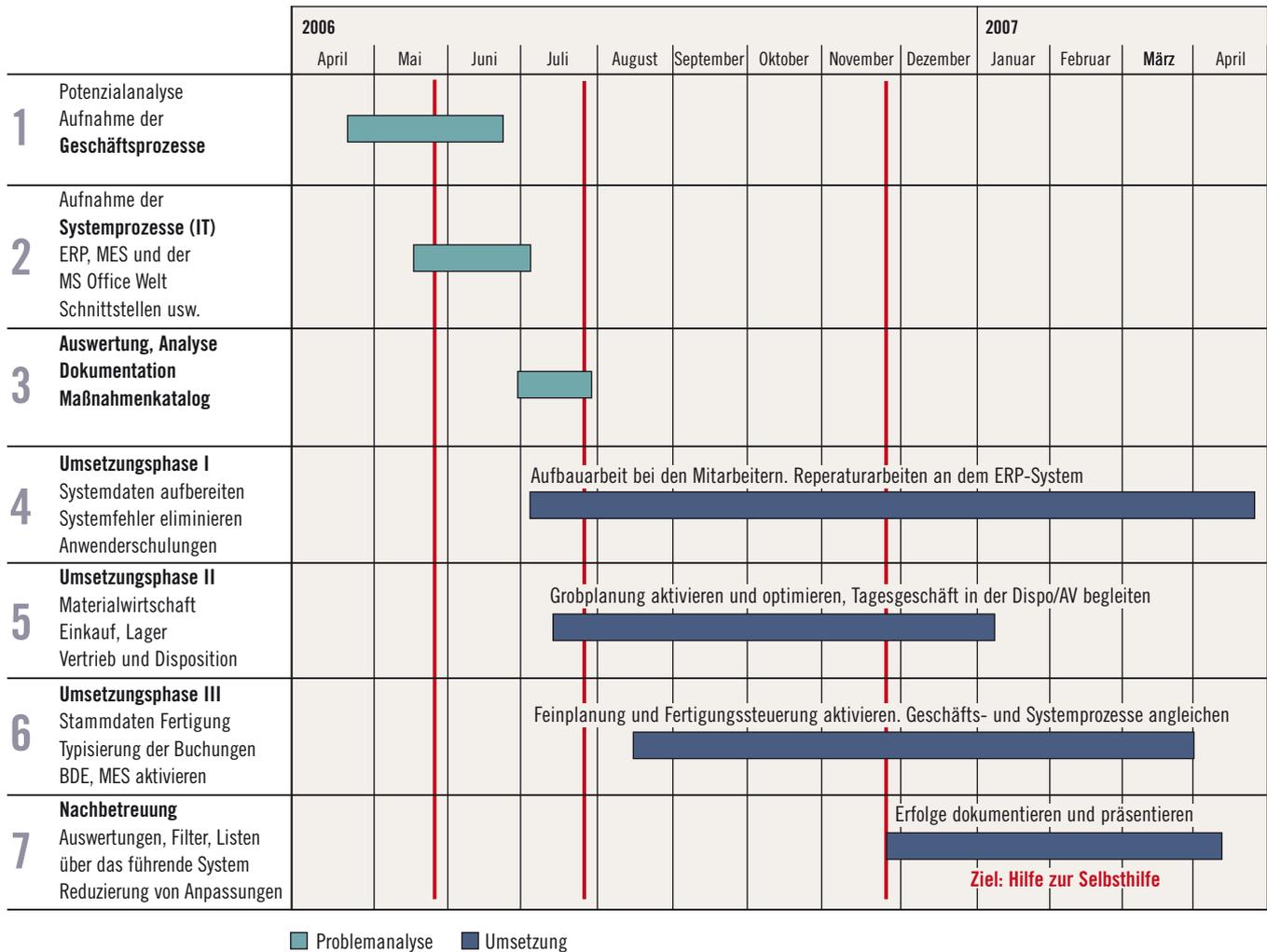


Bild 3: Die folgende Darstellung zeigt die sieben Phasen einer ERP-Reorganisation sowie die Meilensteine (rote Linien).

duktion ist dann jedoch echte Aufbauarbeit zu leisten.

Ablauf der Reorganisation

Das Reorganisationsprojekt verläuft in sieben Phasen, deren zeitlicher Ablauf in Bild 3 dargestellt ist. Es handelt sich um die folgenden Aufgaben:

- Anhand von sokratischen Fragemodellen, welche speziell auf ERP-Projekte ausgelegt sind, wird in allen Abteilungen der Finger in die Wunde gelegt und führt so zur Aufnahme der Geschäftsprozesse.
- Die Aufnahme der Systemprozesse (IT) führt dann zu den Systemanwendungen.
- In einem ersten Meilensteinsitzung

werden den ERP-Anwendern dann die Auswertungen der IST-Aufnahme und eine umfangreiche Analyse dargestellt. Genau diese Analyse hätte in der ERP-Vorbereitungsphase vorgenommen werden müssen.

- In einem anschließenden Maßnahmenplan werden nun alle Details der Umsetzungsmaßnahmen mit Namen, Datum und Umsetzungsziel festgehalten.
- In den Umsetzungsabschnitten 4 und 5 findet ein permanenter Know-how-Transfer statt. Neben den systemseitigen Nachschulungen werden auch

Grundlagen in den Fachabteilungen sowie die Auswirkung auf andere Abteilungen vermittelt.

- Offene Systemmängel werden beseitigt, notwendige Altlasten eliminiert und archiviert, Stammdaten bereinigt und die ersten Batchprozesse und Automatismen aktiviert.
- In der Nachbetreuungsphase werden nun ungeliebte aber notwendige Dokumentation, wie beispielsweise Anwenderhandbücher erstellt.

Durch die strukturierte und zielgerichtete Arbeitsweise der externen und herstellerunabhängigen ERP-Spezialisten wird das Vertrauen zu dem ERP-Anbieter und zu dem Produkt wieder hergestellt.

Jörg Rehage, rehage@fundm.de

Literatur

[1] ERP-Studie der Standish Group 08/2000.