

Wie man die Risiken von ERP-Projekten senkt

ERP-Auswahl richtig gemacht

ERP-Projekte stellen Unternehmen in der Regel vor eine große Herausforderung. Warum? Weil diese sehr tief in die Abläufe und Strukturen eines Unternehmens eingreifen, viele Unternehmensbereiche und Mitarbeiter betreffen und als „einmalige“ Aktivität neben dem laufenden Tagesgeschäft erledigt werden. Das ist oft eine erhebliche Belastung.

Von Karsten Sontow*

Unternehmen riskieren bei ERP-Projekten hohe Investitionsbeträge, da Software-Lizenzen und -Implementierung durchschnittlich rund 5.000 Euro pro ERP-Arbeitsplatz kosten (Quelle: Trovarit 2005). Etwaige Hardware-Investitionen sind dabei noch nicht berücksichtigt. Gleichzeitig belasten die ERP-Auswahl und -Einführung die Personalkapazität in einem Maße, das zumeist völlig unterschätzt wird. Bei einem klassischen Mittelständler fällt beispielsweise ein interner Personalaufwand von durchschnittlich ca. 6,0 Mannjahren an.

Risiken von ERP-Projekten

Das Risiko eines ERP-Projektes lässt sich an drei Aspekten festmachen:

- Erreichen der inhaltlichen Zielsetzung

- Einhalten der Terminplanung und Kapazitätsbudgets
- Einhalten des Investitionsbudgets

Anhand von Studien lässt sich nachweisen, dass ERP-Projekte zu den riskanteren Aufgaben eines Unternehmens zählen: So geben bis zu 85% der von Droege und Comp. zum Erfolg von ERP-Projekten befragten Unternehmen an, dass sie ihre inhaltlichen Projektziele nicht erreichen haben (vgl. FAZ 28.07.2003). Gravierende Probleme führen bei etwa 28% der ERP-Projekte sogar zum Abbruch (vgl. Standish Group, 02/2000). Interpretiert man die Schwankung von Durchlaufzeit, Personalaufwand und Investitionen für ERP-Projekte als Projektrisiken, dann ergibt sich einer Studie der Trovarit AG zufolge in allen Dimensionen das

gleiche Bild:

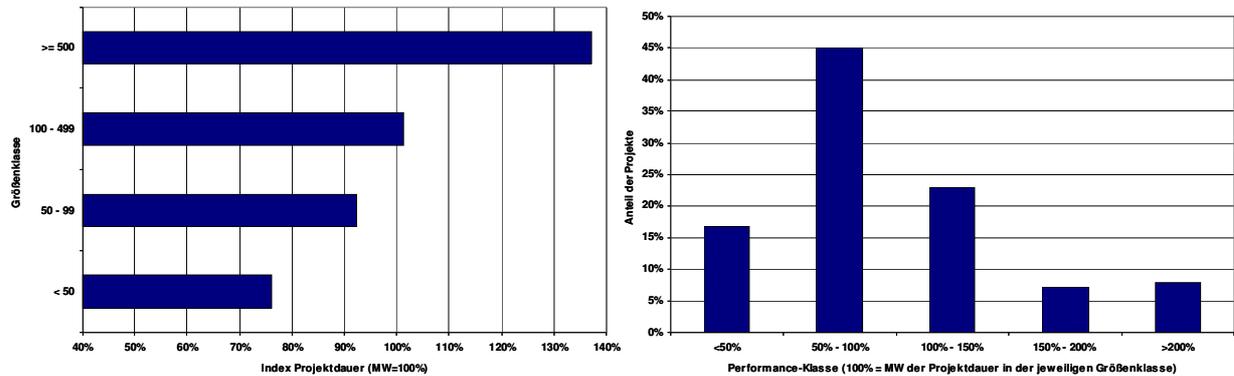


Abb. 1: Terminrisiko bei ERP-Projekten (n=833 Projekte, Quelle: Trovarit 2005)

Betrachtet man die durchschnittliche Bearbeitungsdauer von ERP-Projekten, dann hängt diese in hohem Maße von der Unternehmensgröße ab – sie liegt bei Unternehmen über 500 Mitarbeiter fast doppelt so hoch wie bei Unternehmen unter 50 Mitarbeitern. Diese Abhängigkeit ist angesichts der unterschiedlichen Projektkomplexität in den jeweiligen Größenklassen leicht nachzuvollziehen. Auffällig ist jedoch, wie stark die Projektdauer von Projekt zu Projekt schwankt: So werden einerseits etwa 15% der Projekte in einem Zeitraum durchgeführt, der um mehr als 50% unter dem Mittelwert in der jeweiligen Größenklasse liegt. Andererseits liegt ein vergleichbarer Anteil weit über dem Klassendurchschnitt. Die Spanne zwischen den

zünftig durchgeführten Projekten und den langsamen liegt in etwa bei einem Faktor von rund „acht“! Ähnlich gravierend sind die Unterschiede im Bereich des Kapazitätsbedarfs und der Investitionen für ein ERP-Projekt.



CeBIT (9.-15.3.), Halle 5, Stand

Unser Service zur CeBIT:
Von renommierten Marktexperten geführte Messerundgänge zu den Themen:

- ERP/PPS
- ERP/Warenwirtschaft
- CRM

Weitere Informationen und kostenlose Anmeldung:
www.erp-park.com

Typische Probleme bei ERP-Projekten

Wie kommt es nun zu diesen erheblichen Schwankungen bei ansonsten vergleichbaren Projekten? Die Ursachen sind vielschichtig: So zählen ERP-Projekte nicht zum Tagesgeschäft von Unternehmen. **Im Durchschnitt stehen sie in einem Unternehmen alle acht bis zehn Jahre an.** Entsprechend mangelt es in Unternehmen in der Regel meist am Überblick über den ERP-Markt und den jeweiligen Stand der Technik. Gleichzeitig sind ERP-Projekte per se komplex: Die ERP-Software zieht sich wie ein „Zentrales Nervensystem“ durch nahezu alle Unternehmensbereiche, und die Materie „ERP-Software“ ist für den Anwender schwer zu fassen. Die Folge: Viele Beteiligte mit sehr unterschiedlichen, oft unklaren Vorstellungen erörtern die Anforderungen und diskutieren die verschiedenen Lösungsalternativen. Auch fehlt vielen ERP-Projekten ein stabiler Rahmen im Sinne eines konsequenten Projektmanagements. Meist wird keine klare Zielsetzung formuliert, der Betrachtungsbereich des Projektes nicht definiert und kein Projektteam eingerichtet, das die unterschiedlichen Perspektiven auf eine ERP-Infrastruktur bündelt. Schließlich fehlt vielfach das erforderliche

„Sponsoring“ durch die Unternehmensführung – im Sinne klarer Rahmenvorgaben, Motivation für das Projektteam, der für die Projektarbeit erforderlichen Kapazität und nicht zuletzt einer angemessenen Priorisierung des ERP-Projektes im Vergleich zum Tagesgeschäft.

Im Ergebnis zeichnen sich viele ERP-Projekte durch ähnliche Probleme aus, die entweder viel Zeit und Geld kosten oder sogar zu einem eingeschränkten Nutzen der ERP-Infrastruktur führen (vgl. Abb. 2).

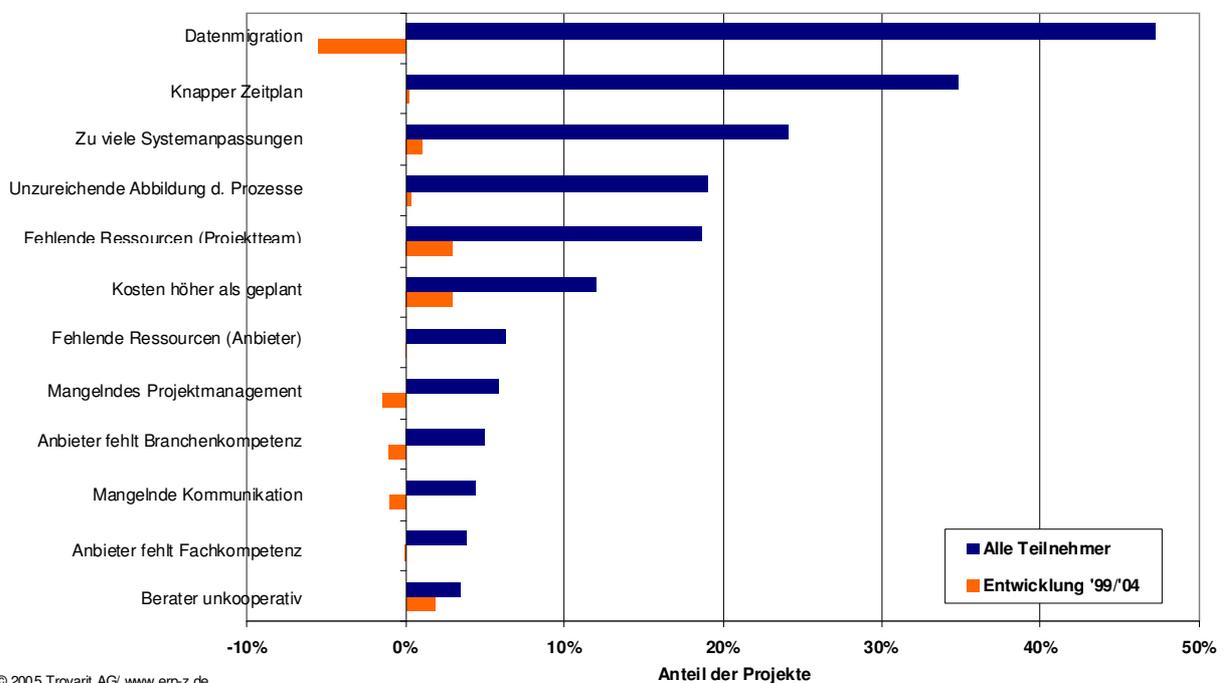
ERP-Projekte – Investitionsvorhaben mit einigen Besonderheiten

Um die Risiken zu reduzieren, sollte man sich eines vergegenwärtigen: Bei ERP-Projekten handelt es sich um komplexe Investitionsvorhaben, die sich durch einige Besonderheiten auszeichnen. Wie bei jedem anderen Investitionsvorhaben auch, sind bei einem ERP-Projekt folgende Aufgaben zu bewältigen:

* Klare und verbindliche Formulierung der Anforderungen an die Software und den Service des Software-Anbieters.

- Fundierte Prüfung des Marktangebotes
- Klare und verbindliche Fixierung des Leistungsumfangs (Software und Dienstleistungen), der Liefertermine und der finanziellen Konditionen

Angesichts der Komplexität von ERP-Projekten ist zudem ein robustes Projektmanagement unerlässlich – in der Beschaffungsphase ohne und spätestens mit der Auftragserteilung unter Einbindung des zukünftigen Software-Partners.



© 2005 Trovarit AG/ www.erp-z.de

Abb. 2: Hauptprobleme bei ERP-Projekten (n=1.900 Installationen, Mehrfachnennung)

Im Gegensatz zu klassischen Investitionsvorhaben – etwa im Bereich von Produktionsanlagen – zeichnet sich der ERP-Markt jedoch durch eine nahezu unüberschaubare Vielfalt potentieller Software-Lieferanten aus. Darüber hinaus ist das Beschaffungsobjekt „Software“ relativ schwer zu

fassen, ganz zu schweigen von den Implementierungsdienstleistungen, die bei allen ERP-Projekten eine recht große Rolle spielen. Entsprechend schwer gestalten sich die eigentliche Investitionsentscheidung, aber auch die Projektierung und die Formulierung eines belastbaren Liefervertrags.

Special März 2006
„ERP-TECHNOLOGIE“

Angesichts der geringen Projektfrequenz und der Tatsache, dass man der ERP-Infrastruktur vorwiegend aus der Anwendersicht gegenübersteht, verfügen nur wenige Unternehmen über die Expertise, die für eine sichere Projektdurchführung erforderlich ist. Unternehmen müssen sich diese Expertise erfahrungsgemäß im konkreten Projektfall „erarbeiten“ – entweder auf eigene Faust oder mit der Unterstützung einer auf ERP-Projekte spezialisierten Unternehmensberatung.

Ein Rahmen für ERP-Projekte

Die eigentliche Investitionsentscheidung im Rahmen eines ERP-

Projektes kann man sich wie einen „Trichter“ vorstellen: Ausgehend von einem Lastenheft, das die unternehmensspezifischen Anforderungen an die ERP-Software und die Dienstleistungen des ERP-Anbieters zumindest grob spezifiziert, wird zunächst der ERP-Markt breit sondiert und dann sukzessive eingegrenzt. Hilfestellung hierbei bieten heute Werkzeuge wie der IT-Matchmaker (www.it-matchmaker.com). Dabei verändern sich inhaltliche Schwerpunkte und Charakter der Auswahlentscheidung in den einzelnen Projektphasen (Abb. 3).

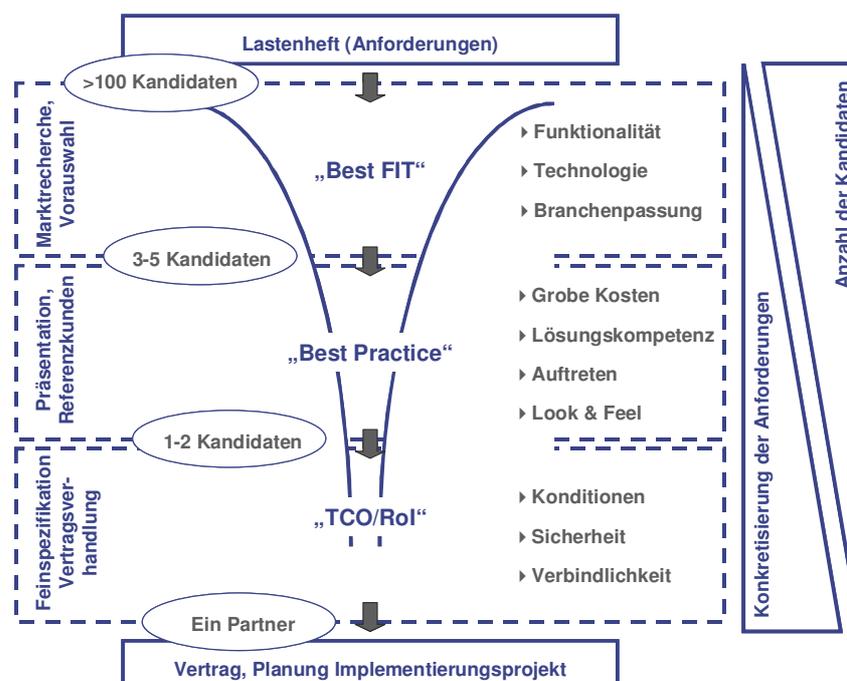


Abb. 3: Systematik der ERP-Auswahl

Special März 2006
„ERP-TECHNOLOGIE“

Das Lastenheft stellt dabei das inhaltliche „Rückgrat“ der Investitionsentscheidung dar: Im Vordergrund stehen neben der Systemtechnologie vor allem die Software-Funktionen, die zur Abbildung der jeweiligen Unternehmensprozesse erforderlich sind. Entsprechend stellen die Unternehmensprozesse den Ausgangspunkt für die Erstellung eines Lastenheftes dar. Das Lastenheft kann zu Beginn eines ERP-Projektes noch relativ grob gehalten sein – im Zuge der Auseinandersetzung mit einzelnen Software-Anbietern muss es jedoch soweit konkretisiert werden, dass diese in der Lage sind die Machbarkeit und den Umfang des Projektes belastbar abzuschätzen. Spätestens im Vorfeld der Vertragsverhandlungen sollten schließlich die Leistungsumfänge detailliert spezifiziert werden, bei denen eine individuelle Anpassung der jeweiligen Standard-Software notwendig ist wie Schnittstellen und Zusatzfunktionen. Ein derartig aufbereitetes Lastenheft stellt letztlich den inhaltlichen Kern eines ERP-Vertragswerks, auf den sich die Vertragsbestandteile (i.d.R. Software-Überlassungsvertrag, Dienstleistungsvertrag und Wartungsvertrag) beziehen.

„Die ERP-Software zieht sich wie ein „Zentrales Nervensystem“ durch nahezu alle Unternehmensbereiche, und die Materie „ERP-Software“ ist für den Anwender schwer zu fassen. Die Folge: Viele Beteiligte mit sehr unterschiedlichen, oft unklaren Vorstellungen erörtern die Anforderungen und diskutieren die verschiedenen Lösungsalternativen.“



Karsten Sontow

Parallel mit der schrittweisen Konkretisierung des Lastenheftes entwickeln sich die Kriterien, anhand derer ein ERP-System sowie ein entsprechender Anbieter ausgewählt wird. Zunächst steht der „Best Fit“ der Standard-Software im Vordergrund, das heißt die Software muss technologisch (Server-Betriebssysteme und -Datenbanken) und funktional zur jeweiligen Aufgabenstellung passen. Bei der Funktionalität kommt es darauf an,

Special März 2006
„ERP-TECHNOLOGIE“

dass diese weitestgehend im Standardumfang der Software vorhanden ist und sich gemäß der jeweiligen Branchenlogik aktivieren lässt. Mangelt es diesbezüglich an Passung, ist ein Software-Anbieter kaum in der Lage, ein ERP-Projekt in einem zeitlich und wirtschaftlich vernünftigen Rahmen abzuwickeln. Der Anwender zahlt entweder durch Verzicht auf Software-Unterstützung oder durch umfassende Anpassungen der Standard-Software.

Sind auf diesem Wege drei bis fünf geeignete Kandidaten ausgewählt, steht bei der Auswahl die „Best Practice“ im Vordergrund. Im Zuge von System- bzw. Anbieterpräsentationen und Referenzkundenbesuchen verlagert sich die Betrachtung auf die Branchen- und Lösungskompetenz der verbliebenen Anbieter, auf ihre Einführungsmethodik und den Service in der Betriebsphase. Nicht zu vernachlässigen sind in dieser Phase auch der persönliche Eindruck, den der Anbieter und die Software („Look & Feel“) hinterlassen.

In der letzten Phase stehen dann wieder harte wirtschaftliche und technische Fakten im Vordergrund

(„Total Cost of Ownership/TCO“ bzw. „Return on Investment/RoI“). Die Feinspezifikation etwaiger „Offener Punkte“ bietet dem Anbieter die Gelegenheit, Realisierungsaufwand und -risiko verbindlich abzuschätzen. Dies ist zwingende Voraussetzung für eine fundierte Projektierung und schafft gleichzeitig die Grundlage für ein Angebot und das Vertragswerk – insbesondere im Hinblick auf die Anpassungs- und Implementierungsdienstleistungen.

Fazit

ERP-Projekte sind als Investitionsprojekte zu verstehen, deren Besonderheit vor allem in ihrer „Einmaligkeit“, ihrem Umfang und ihrer Komplexität sowie dem tiefgreifenden Einfluss auf die Unternehmensstrukturen liegt. Nicht zuletzt angesichts der Risiken von ERP-Projekten – die im übrigen im Sinne von KonTraG und Basel II zu den operativen Unternehmensrisiken zählen – erfordern ERP-Projekte die besondere Aufmerksamkeit der Unternehmensführung sowie ein solides Projektmanagement. Dabei sollte Unternehmern klar sein, dass eine funktionierende ERP-Infrastruktur einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbs-

Special März 2006
„ERP-TECHNOLOGIE“

fähigkeit liefern kann. Angesichts des harten Wettbewerbs am ERP-Markt haben Unternehmen heute die „Qual der Wahl“. Sie sollten sich den daraus resultierenden Chancen sowie der

(Eigen-)Verantwortung stellen und das Heft bei einem ERP-Projekt selbst in die Hand nehmen anstatt sich blind auf ihre Lieferanten zu verlassen und diesen etwaige Misserfolge anzukreiden.

Autor: Dr. Karsten Sontow ist Vorstand Trovarit AG