

Zwölf Faktoren, die ERP-Projekte scheitern lassen – und zwölf Lösungsansätze, das Scheitern zu verhindern

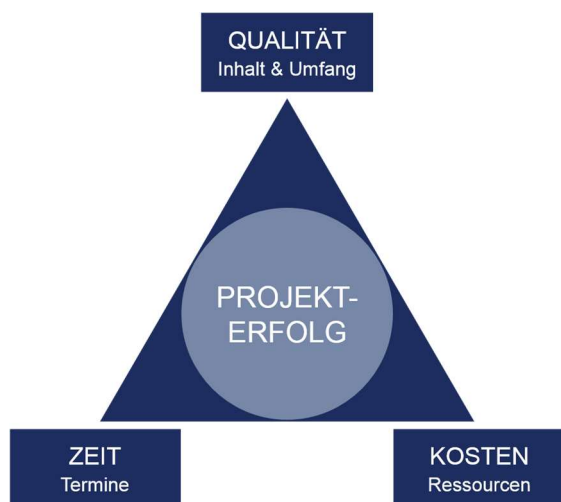
Die Implementierung eines ERP-Systems ist ein komplexes und aufwendiges Unterfangen. Und in den meisten Fällen läuft dieses nicht ohne zeitliche Verzögerungen, Einbußen im angestrebten Leistungsumfang, eine Sprengung des Budgets oder erhebliche Frustrationen der Projektverantwortlichen und Mitarbeiter ab. In vielen Fällen scheitert das Projekt gänzlich. Wir haben hier die zwölf Punkte zusammengestellt, die unserer Erfahrung nach in den meisten Fällen für das Scheitern von ERP-Einführungsprojekten verantwortlich sind, und geben Ihnen Tipps, wie Sie diese Klippen im Vorhinein umschiffen können.

1. Magisches Dreieck des Projektmanagements

Das Problem

Vor dem Projektstart werden Budget, zeitliches Ziel und Funktionsumfang fixiert – ohne ausreichende Kenntnis der Auswirkungen.

Auch in ERP-Projekten gilt immer das magische Dreieck: Zeit, Kosten und Funktionsumfang müssen sinnvoll miteinander korrelieren.



Ein häufig begangener Fehler ist es, das Zieldatum und das Budget festzulegen, ohne zu wissen, was genau in dem System abgebildet werden soll. Werden aber zwei der drei Ecken des Dreiecks fixiert, ohne die Auswirkungen dieser Festlegung abschätzen zu können, führt dies unweigerlich zu Interessenskonflikten und Problemen in der Projektdurchführung.

Die Lösung

Einen Rahmen zu setzen, sowohl in Zeit und Geld als auch in Umfang der Maßnahme ist notwendig, um das Implementierungsprojekt erfolgreich planen und umsetzen zu können. Tun Sie dies aber erst, wenn alle Fakten bekannt und klar definiert sind. Ein etablierter

Prozess zur Anpassung der einzelnen Ecken kann dann die Lösung herbeiführen und Frustrationspotentiale verringern.

2. Systemauswahl

Das Problem

Das falsche System wurde ausgewählt.

Trotz intensiver Prüfung, Beratung durch Externe und Marktbeobachtungen haben Sie sich für das falsche System entschieden. Die Gründe für eine solche Fehlentscheidung – die immer wieder vorkommt – können technische, fachliche oder eine Kombination aus beiden Faktoren sein.

Die Lösung

Lassen Sie den Implementierungspartner einen Prototypen mit Ihren Daten und Ihren wesentlichen Kernprozessen bauen. So bekommen Sie mehr als nur ein grobes Gefühl dafür, ob Implementierungspartner und Produkt zu Ihnen passen. Verifizieren Sie die Auswahl und scheuen Sie sich nicht, eine Fehlentscheidung in einer frühen Phase der Implementierung auch zu revidieren. Die Lebenszeit eines ERP-Systems beträgt schließlich zehn bis fünfzehn Jahre. Deklarieren Sie einen Point of no Return für die Entscheidung für ein Produkt.

3. Know-how

Das Problem

Es ist kein Know-how über das neue System vorhanden.

Sie als Kunde haben in der Regel anfangs weder das nötige Fachwissen noch ausreichend Praxiserfahrung mit dem neuen System und können nicht auf Augenhöhe mit dem Implementierungspartner kommunizieren. Manchmal hat aber auch der Implementierungspartner nicht das richtige oder passende

Know-how. Dies kann sogar mit Ihnen abgestimmt sein, insbesondere wenn Junior-Entwickler und Junior-Berater zum Einsatz kommen.

Die Lösung

Eignen Sie sich VOR dem Projekt zumindest ein Grundwissen über die wesentlichen Prozesse des Systems an. Lassen Sie sich durch den Implementierungspartner oder eine unabhängige Instanz in das System einführen. Will der Partner diesen Prozess nicht unterstützen, sollten Sie die Partnerwahl überdenken. Ausbildung ist auch bei Implementierungspartnern wichtig, so muss hier ebenfalls Praxiserfahrung gesammelt werden. Niemand ist von Anfang an perfekt und der Einsatz von Junioren – zu eventuell attraktiveren Tagesätzen im Tandem mit erfahrenen Beratern oder Architekten – kann durchaus sinnvoll sein. Darüber muss allerdings klar und offen kommuniziert werden.

4. Change Management

Das Problem

Die Verankerung der neuen Prozesse im Unternehmen ist unzureichend.

Ein ERP-Projekt ersetzt nicht das Change Management. Die Idee, mit der Implementierung eines ERP-Systems die Prozesse in den Köpfen der Mitarbeiter ändern zu können, ist ein Irrglaube. Diese Aufgabe muss unabhängig von der neuen Lösung angegangen werden.

Die Lösung

Etablieren Sie ein Change Management – und zwar von Anfang an. Als integriertes Konzept bedeutet ERP immer einen Wandel in Daten, Prozessen und Logik des Gesamtunternehmens. Dieses Verhalten der Software will gelernt und vor allem verstanden sein.

5. Projektansatz

Das Problem

Es wird ein falscher Projektansatz gewählt oder ein richtiger Ansatz wird nicht konsequent ausgeführt.

Die Entscheidung für das Vorgehensmodell ist eine wichtige Weichenstellung zu Beginn eines ERP-Einführungsprojektes. Ebenso erfolgskritisch ist die strikte und regelkonforme Verfolgung des gewählten Vorgehens. Häufig wird ein Projekt als agil deklariert, die Regularien werden aber nicht eingehalten.

Oder der Phasen- oder der Wasserfall-Projektansatz wird exzessiv betrieben, sodass die Realität die Projektdokumentation regelmäßig überholt. Beides hat ein „Trial und Error“-Verhalten zur Folge, was zu einem hohen Frustrationsgrad führt, da die Umsetzung nicht zum Ende kommt.

Die Lösung

Wenn agil, dann richtig: Holen Sie sich Experten für den Projektansatz ins Projekt und leben Sie den gewählten Ansatz konsequent. In Wasserfall-getriebenen Projektansätzen muss der Level of Detail VOR dem Projektstart definiert werden. Wenn Sie iterativ vorgehen möchten, wählen Sie eine geeignete Mischung aus agilen Elementen und dem Wasserfallmodell. Lassen Sie sich dazu beraten.

6. Rollen- und Aufgabenverteilung

Das Problem

Die Rollen- und Aufgabenverteilung ist nicht zielführend.

Projektmitglieder sind entweder überlastet und kommen ihren Aufgaben nicht nach, oder sie haben zu wenig zu tun und sind deswegen frustriert. Eine oft gehörte Aussage in diesem Zusammenhang lautet: „Ich warte darauf, dass Kollege xy mit seiner Arbeit fertig wird. Dann kann ich weitermachen“.

Die Lösung

Richten Sie ein konkretes und verbindliches Projektcontrolling mit Zeitrückmeldungen für alle Aktivitäten ein. Dies sorgt für den notwendigen Überblick und kann zur Steuerung der Projektmitglieder herangezogen werden. Um den reibungslosen Projektablauf zu sichern, kann es hilfreich sein, überlasteten Mitarbeitern die Möglichkeit zu verschaffen, wesentliche Aufgaben abzugeben. Dieser Controllingmechanismus hilft dabei, die Motivation über das gesamte Team hochzuhalten.

7. Qualitätssicherung

Das Problem

Qualitätssicherung und Testing werden gar nicht oder zu spät etabliert.

Eine unzureichende Planung in der Qualitätssicherung führt häufig zu Verschiebung in den Projekten. Die Bedeutung des Testings wird oft falsch eingeschätzt. Auf der einen Seite führen Kunden hier das Argument an, ein Standardprodukt müsse nicht getestet werden – was

prinzipiell richtig ist. Auf der anderen Seite wollen sie aber ihre besonderen Prozesse abbilden, in denen sie sich vom Wettbewerb differenzieren.

Die Lösung

Planen Sie die Qualitätssicherung von Anfang an mit ein. Ein Daumenwert für deren Aufwand ist schwer zu definieren, allerdings lässt sich sowohl im agilen als auch im phasengetriebenen Projektmanagement ein grober Wert je Funktion oder Prozess evaluieren. Der Einwand, das Testen von Standardprodukten sei unnötig, wird damit widerlegt, dass nicht die Funktionen selbst, sondern die Prozesse gegen die Standardfunktionen getestet werden. Etablieren Sie die Rolle des Testmanagers und übertragen Sie so die Verantwortung der Ausführung der Qualitätssicherung. Der Einsatz von standardisierten vorgefertigten Testfällen und einem systematisch nutzbaren Testwerkzeug sind weitere Projektbeschleuniger und Qualitätssicherungsmaßnahmen.

8. Release Management

Das Problem

Das Release Management wird zu spät etabliert und die Kommunikation läuft schleppend.

In vielen ERP-Projekten wird das Release Management sehr spät oder gar nicht eingeführt; der Release Manager wird nicht als eigene Rolle verankert. Da das Release Management offensichtlich zu den Betriebs-themen gehört, wird es für die Phase nach dem Go-Live vorgesehen. Es ist aber das Bindeglied zwischen Entwicklung und Beratung/Key-User. Außerdem dient es als Grundlage für jegliches Testen sowie für die Koordination der Verfügbarkeit von Applikation und Daten.

Die Lösung

Etablieren Sie die Rolle des Release Managers – und zwar direkt mit Beginn des Projekts. Seine Aufgaben sollten in einem Betriebs-handbuch zusammengefasst und mit anderen Themenblöcken verlinkt werden, damit sich alle Projektmitglieder der Notwendigkeit dieser Rolle bewusst sind.

9. Best Practices in der Entwicklung

Das Problem

Es werden kontinuierlich Best Practices in der Entwicklung ignoriert.

Best Practices schützen zwar nicht vor Programmierfehlern – sie sind aber für performancerelevante Themen sowie für Konsistenz-themen von entscheidender Bedeutung. Entwickler ignorieren diese Leitplanken häufig und produzieren unzureichenden Code.

Die Lösung

Verwenden Sie Best-Practice-Einstellungen sowie Azure DevOps als Qualitätssicherungs-maßnahme. Zusätzlich sollten automatisierte Unit-Tests zur Anwendung kommen.

10. Loyalität des Projektteams

Das Problem

Interne Saboteure boykottieren das Projekt von Anfang an.

Häufig boykottieren einzelne Projektmitglieder, -beteiligte oder -betroffene Projektphasen – sei es absichtlich oder aus Unwissenheit. Jahrelang gepflegte Kopfmonopole werden in ERP-Projekten doppelt teuer. Denn Mitarbeiter, die das Wissen bis heute für sich behalten haben, werden versuchen, auch bezüglich des neuen Systems Kopfmonopole zu schaffen.

Die Lösung

Fällt es auf, dass Projekte boykottiert werden, sollte unabhängig von Wissenstand oder Position ein Machtwort von Geschäftsführung, Inhaber oder Verantwortlichen gesprochen werden. Im Zweifel ist ein Boykott Arbeits-verweigerung und kann auch rechtliche Schritte zum Nachteil des Mitarbeiters nach sich ziehen. Kopfmonopole entstehen sehr leicht, sie aufzubrechen ist aber eher schwierig. Nutzen Sie die neue Systemlandschaft, die neuen Prozesse und Funktionen, um mehr als einen Mitarbeiter mit wichtigen Themen vertraut zu machen, und vermeiden Sie Single Point of Failure.

11. Motivation im Projektteam

Das Problem

Im laufenden Implementierungsprozess kommt es zu einer Projektverdrossenheit.

Sowohl lange Projektlaufzeiten als auch ständige Wechsel lassen die Motivation der Projektbeteiligten sinken. Dauert das Implementierungsprojekt zu lange, sind selten Erfolge für die Beteiligten sichtbar. Auch zu viele Änderungen in Prozessen, Vorgehens-weisen oder der Verwendung von ERP wirken sich negativ auf die Motivation des Teams aus:

Verunsicherung und Verärgerung über vermeidbare Mehrarbeit lähmen den weiteren Projektfortschritt.

Die Lösung

Setzen Sie soweit möglich Standardprozesse und -lösungen ein und unterstützen Sie so die Upgradepfade Ihres ERP-Systems. Führen Sie Team-Events und regelmäßige Kommunikation innerhalb des Projektteams ein. Lassen Sie Kritik und Feedback nicht verhallen, sondern nehmen sich dieser in konstruktiver Weise an, sofern der Dialog konstruktiv geführt wird.

12. Projektlaufzeiten

Das Problem

Das Projekt läuft über einen zu langen Zeitraum.

Das Problem von langen Projektlaufzeiten ist, dass sie zur Implementierung einer alten Software führen. Zum einen wird das System in der Phase der Einführung nicht aktualisiert. Und zum anderen können sich in dieser Zeit die Geschäftsprozesse ändern. Diese Modifikationen müssen dann im Nachhinein mühsam integriert werden. Je länger die Implementierung dauert, desto größer ist die Gefahr des Alterns von Prozessen und Software.

Die Lösung

Identifizieren Sie Quick-Wins und definieren Sie Projektabschnitte, um iterativ live zu gehen. Legen Sie dabei die Schritte des ERP-Funktionsumfangs entweder funktional oder räumlich so, dass die Releases von ERP und Prozessen nicht überhandnehmen. Es ist auch sinnvoll, eine agile Entwicklungsmethodik zu verwenden und auch tatsächlich konsequent zu leben. Wichtig dabei ist, dass agil weder für „trial and error“ noch für ein undokumentiertes Vorgehen steht.