

Was haben Feuerwehreinsätze und ERP-Projekte gemein?

Die Implementierung eines ERP-Systems ist komplex und aufwendig. In den meisten Fällen kommt es zu Verzögerungen, Einbußen im angestrebten Leistungsumfang, einer Sprengung des Budgets oder Frustrationen der Projektverantwortlichen und Mitarbeiter. In vielen Fällen scheitert das Projekt gänzlich. Meist ist es schon vorher sinnvoll, das Projekt gemeinsam mit einem spezialisierten Dienstleister anzugehen.

Wenn der Pieper sich meldet, heißt es für den Feuerwehrmann, so schnell wie möglich zum Einsatzort fahren und retten, was zu retten ist. Feuerwehreinsätze haben gewisse Parallelen zu 'Implementierungsnotfällen' während eines ERP-Projekts. Dabei ähneln sich gewisse Mechanismen: Es werden bekannte Regeln nicht eingehalten, nötige Aktivitäten nicht richtig durchgeführt oder gleich ganz ignoriert. Für Unternehmen stellt sich die Frage: Wie umgehe ich den Feuerwehreinsatz in meinem ERP-Projekt?

Vor dem Projektstart

Es kann das gesamte Vorhaben gefährden, wenn zeitliche Vorgaben festgelegt werden, ohne den Umfang eines Projekts sorgfältig abzuschätzen. Je größer die Projekte, desto unschärfer die Vorhersagen über den Fertigstellungstermin. Oft wird ein Zieldatum festgelegt, ohne zu wissen, was alles im System abzubilden ist. Aber es gilt wie immer das magische Dreieck aus Zeit, Kosten und Qualität – hier dem gewünschten Umfang der Funktionen. Alle drei Faktoren müssen sinnvoll korrelieren, um das Implementierungsprojekt erfolgreich planen und umsetzen zu können. Die Erfahrung zeigt, dass es erfolgsversprechend ist, die Projektziele in der Reihenfolge 'Umfang', 'Geld' und 'Zeit' festzulegen. Dies geht einher mit einem geplanten, zeitlich und monetär abgegrenzten Annäherungsverfahren. Entscheidet sich ein Unternehmen für die ERP-Einführung mit einem Standardsystem, sind meistens Implementierungspartner für die Prozesse und Standardfunktionen im System ins Boot zu holen. Basierend auf den definierten Standardprozessen sollte das Unternehmen die Mitarbeiter auf weitreichende Änderungen der bisherigen Arbeitsweise ein-

schwören. Auch hier ist ein Annäherungsverfahren empfehlenswert, denn ein Unternehmen ist mit dem ERP für mindestens fünf bis 15 Jahre verheiratet. Kommt es zum Annäherungsverfahren, sollte neben dem Budget und dem zeitlichen Ziel der Funktionsumfangsbestimmung eine gemeinsame Methode für den weiteren Projektverlauf festgelegt werden. Tatsächlich gibt es Projekte, bei denen interne Teilprojekte versuchen, mit unterschiedlichen Projektmethoden und Entwicklungsrichtlinien zum Erfolg zu kommen. Des Weiteren sollte bereits im Annäherungsverfahren die Qualitätssicherung und deren Mechanismen einer Validierung unterzogen werden. Sind die eigene Mannschaft und der externe Partner in der Lage, systematische und strukturierte Qualitätssiche-

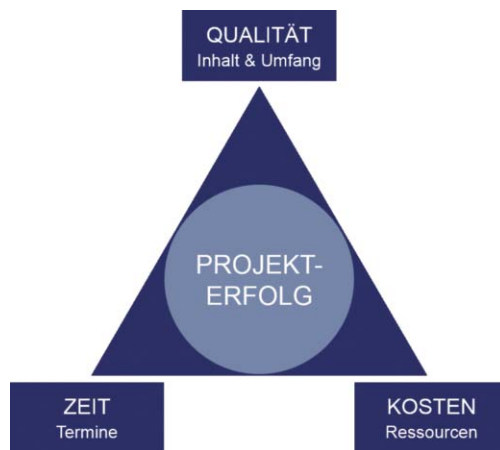


Bild: Sven Mahn GmbH & Co. KG

Das magische Dreieck des Projektmanagements: Die 'Zeit' – also der Termin für den Projektabschluss, die 'Kosten' – die Ressourcen, die maximal eingesetzt werden dürfen, und die 'Qualität' – der definierte Leistungsumfang. Läuft es in diesem Dreieck nach Plan, steht es vermutlich gut um das Projekt.

rungsmechanismen zu etablieren und durchzuführen? Auch unter Zeitdruck? Denn dieser kommt immer, spätestens kurz vor der Anschaltung des Systems. Nur ist es für die Feststellung dann meist zu spät, dass womöglich etliche Aufgaben im Projekt im Verzug sind. Die Qualitätssicherung verlagert sich dann notgedrungen in die Produktivumgebung, was die Beseitigung möglicher Fehler um ein Vielfaches teurer macht. Ebenso wie die Methode muss auch der zu bewegende Inhalt betrachtet werden. Daten werden von Altsystemen konvertiert, aufgeräumt, teilweise entsorgt oder archiviert und in das neue System migriert. Der Umzug belastet die Mitarbeiter. Sie sind bereits etwa mit der Aneignung der Arbeitsweisen beschäftigt. Ein Lösungsansatz ist, Datenqualität und -quantität schon vor dem Projektstart festzustellen. Erfahrungsgemäß sind es die Datenmigrationen, die oft zu Termenschwierigkeiten führen. Die Laufzeit der Bereitstellung und des Importes in die Zielumgebung stellen dabei die wesentlichen Aspekte dar. Weitere Punkte sind die Definition der Zielarchitektur und der Entscheid, welches System in Zukunft die Datenhoheit trägt. Dies muss für jede Entität definiert werden. Ohne die Festlegung wird es kompliziert, unübersichtlich und teuer im Betrieb und in der Datenmigration. Durch die frühe Betrachtung wird klar, welche Umfänge auf den Kunden und den Implementierer zukommen. Stehen die Rahmenparameter am Ende des Annäherungsverfahrens fest – also geplanter Funktionsumfang und Einführungsmethodik, Qualitätssicherung und Datenmigrationskonzept – ist bereits die größte Hürde genommen. Jetzt muss das Machbare klar und ehrlich eingeschätzt werden. Hier ist jeder Kunde und jeder Implementierer unterschiedlicher Auffassung. Passen die Motivationsmodelle nicht zusammen, wird sich das gemeinsame Ziel in der definierten Breite und zum definierten zeitlichen Horizont nur schwer erreichen lassen. Den Gleichschritt kann man üben, etwa indem durch das Annäherungsverfahren der Takt synchronisiert wird.

Im laufenden Projekt

Bei laufenden Projekten gibt es Motive, die immer wieder für Reibung im Projektverlauf sorgen:

- 'Die Anforderungsbeschreibung ist ein lebendes Dokument' – Wer braucht schon klare Ziele?
- 'Das ist jetzt mal unsere Arbeitshypothese' – Das kann heißen: Wir wissen es nicht besser, Nachfragen ist uns aber auch zu umständlich.
- 'Das haben wir schon immer so gemacht' – Mut zur Veränderung? Festlegung auf den Standard?
- 'Ich habe hier ein definitiv unlösbares Problem' – Gibt es sowas überhaupt?
- 'Das macht die Schnittstelle' – Und nach der Schnittstelle? Wer überwacht diese?
- 'Ist nicht mein Verantwortungsbereich' – Und wieder eine Entscheidung vertagt.

Diese Sätze haben eines gemeinsam: Sie sind problemorientiert und nutzen nicht dem Fortschritt. Lösungsorientiertes Handeln ist viel zielführender und motivierender. Kommen alle Parteien dem notwendigen Projektcontrolling nach und wird eine offene und konkrete Kommunikation im Projekt etabliert, fällt es auch der Geschäftsführung des Fertigungsunternehmens leichter, hinter dem Vorhaben zu stehen. Im Normalfall sollte dieser positive Umstand zu internen Marketingzwecken genutzt werden, um eine Aufbruchsstimmung und Innovationskultur zu erreichen und zu pflegen. Das motiviert Mitarbeiter und Partner gleichermaßen. Und zwar in der Regel mehr, als ein monetärer Anreiz, der bei Verschiebungen, die der Einzelne nicht zu vertreten hat, zu erheblichen Motivationschwankungen führen kann. Alle diese Maßnahmen helfen zu verhindern, dass ein Feuerwehreinsatz nötig wird. Und die Frage im Projektteam bei der Systemeinführung laut wird, wie das Vorhaben so in Schieflage kommen konnte. ■

www.svenmahn.de

Autor

Sven Mahn ist Geschäftsführer der Sven Mahn GmbH & Co. KG.

