

Ein Vorgehensmodell zur erfolgreichen ERP-Einführung

Norbert Gronau, Corinna Fohrholz und Christian Glaschke

Jeder ERP-Anbieter stellt für die Einführung seines ERP-Systems ein Vorgehensmodell bereit. Doch sind diese Vorgehensmodelle tatsächlich für alle Arten von Unternehmen und ERP-Projekten geeignet? Der Beitrag geht auf typische Kritikpunkte an den klassischen Anbieter-Vorgehensmodellen ein und beschreibt ein aus Wissenschaft und Beratungspraxis abgesichertes Vorgehensmodell für eine erfolgreiche ERP-Einführung.



Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insb. Prozesse und Systeme an der Universität Potsdam und Gründer der auf Trusted Advisory spezialisierten Unternehmensberatung Potsdam Consulting.



Dipl. Kffr. Corinna Fohrholz ist Partner der auf ERP Auswahl- und Einführung spezialisierten Unternehmensberatung FGP.



Dipl.-Inform. Christian Glaschke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Prozesse und Systeme, und Partner der FGP Unternehmensberatung.

Alle Anbieter von ERP-Systemen weisen Vorgehensmodelle auf, die jedoch typischerweise auf einem hohen Aggregationsniveau angelegt sind, also drei bis fünf Phasen mit jeweils drei bis zehn Aufgaben, die in dieser Phase zu erledigen sind, enthalten. Eine Anpassung dieser Vorgehensmodelle an die konkrete Unternehmens- oder Projektsituation ist in den meisten Modellen nicht enthalten. Ebenso sind nur wenige Projekte bekannt, die bereits nach den Prinzipien der agilen Softwareentwicklung durchgeführt wurden. Den Verfassern

In diesem Beitrag lesen Sie:

- welche Nachteile Einführungsmodellen von ERP-Anbietern zeigen,
- wie eine ERP-Einführung agil realisiert werden kann,
- welche generellen Regeln bei der ERP-Einführung beachtet werden sollten.

dieses Beitrages sind Projekte von GUS, Kumavision, Abas, Infor und Yaveon bekannt.

Die agile Vorgehensweise kommt im Bereich der Erstellung von Anwendungen immer häufiger zum Einsatz und erzielt sehr gute Erfolge. Weiterhin beeinflusst die Wahl des Vorgehensmodells generell Laufzeit und Aufwand sowie das im Projekt zu erreichende Ergebnis sehr weitgehend.

Einführungsmodelle

Heute sollte, wenn die Voraussetzungen erfüllt sind, eine ERP-Einführung in Form einer agilen Einführung erfolgen. Schüller hat dazu eine an ERP-Projekte angepasste Vorgehensweise entwickelt [1], die im Folgenden kurz skizziert wird (Bild 1).

Ein Problem in ERP-Projekten ist, dass vorschnell von Standardfunktionen abgewichen wird. Ein Product

Owner, der Anpassungswünsche priorisiert und Gesamtbudgetverantwortung hat, kann hier ein wirkungsvoller Gegenpol sein. Die Aufgaben der Key-User sind durch Interessenkonflikte geprägt. Ein Unterstützer und Schlichter (Scrum Master), der das Projekt verteidigt, aber auch Konflikte löst, kann viel zur Effektivitätssteigerung beitragen. Beide Rollen würden nach einem herkömmlichen Projektverständnis dem Projektleiter zufallen. Nach dem Scrum-Ansatz kann der Product Owner jedoch nicht der Scrum Master sein. Damit ergeben sich interessante Ansätze für eine bessere Ausbalancierung bei Zielkonflikten.

Backlog und Sprints schaffen eine zusätzliche Struktur. ERP-Projekte sind zeitlich gut strukturiert, abhängige Aufgaben in unterschiedlichen Arbeitsbereichen werden jedoch sehr schlecht abgebildet. Durch Zusammenfassung von Aufgaben in Sprints

lassen sich effiziente Verbindungen herstellen. In Verbindung mit einer Sprintdynamisierung lassen sich agile Projektstrukturen schaffen. Während Aufwandsschätzungen für die Tätigkeiten der Anwendungsentwickler die Regel sind, lassen Tätigkeiten der Key-User oft derartige Schätzungen vermissen. In Verbindung mit Burndown-Analysen können Verzögerungen deutlich früher erkannt werden. Zudem können realistische Arbeitspakete gebildet werden, die Frustration vermeiden.

Durch Dynamisierung von Sprint-Teams und Sprint-Zeiten lassen sich die Scrum-Vorteile Eigenverantwortung und Flexibilität auch in ERP-Projekten erschließen. User Stories, d. h. konkrete Beschreibungen von Anwendungsfällen, bieten im Gegensatz zu definierten funktionalen Anforderungen die Freiheit, Lösungsansätze kreativ zu gestalten. Durch den iterativen Ansatz bleibt diese Freiheit im Projektverlauf bestehen.

Diese Vorgehensweise setzt jedoch ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Anbieter und Anwender voraus, welches häufig zu Beginn der Einführungsphase nicht vorhanden ist. Möglicherweise haben in den zurückliegenden Vertragsverhandlungen Anbieter und Anwender eher gegensätzliche Positionen aufgebaut.

Grundsätzlich ist die Vorbereitung der Einführungsphase außerordentlich wichtig und als eigene Phase im Vorgehensmodell auch herauszustellen. In der Praxis stellt sich immer wieder heraus, dass eine klare Abschottung zwischen der Auswahl einerseits und der Einführung andererseits nicht sinnvoll ist. In der Einführungsphase werden wichtige Fragen abschließend geregelt, die den Liefer- und Leistungsumfang erst vollständig bestimmbar machen. Dies sind Aspekte, die eigentlich bereits in den Projektvertrag gehören. Auch kann die Auswahlssicherheit erst maximiert werden, wenn diese Informationen bekannt sind, die am Ende der Auswahlphase noch nicht unbedingt vorliegen. Daher ist es ratsam keine

strikte Trennung zwischen Auswahl und Einführung vorzunehmen und insbesondere darauf zu achten, dass bei Auswahlprojekten nur solche Berater herangezogen werden, die in der Lage sind, kompetent und mit Hilfe von abgesicherten Methoden auch die Einführungsphase angemessen zu begleiten [2].

Die Vorbereitung der Einführung

Die Vorbereitungsphase zwischen Auswahl und dem tatsächlichen Beginn der Einführung ist extrem wichtig. In dieser Phase werden wesentliche Entscheidungen getroffen, die Aufwand, Ergebnis und Zeitbedarf für die nachfolgende Einführungsphase erheblich beeinflussen. Dazu seien im Folgenden nur einige Beispiele genannt.

Vor Beginn einer ERP-Einführung müssen Architekturfragen geklärt werden. In vielen Fällen werden nicht alle vorhandenen Standardsoftwaresysteme oder Individualentwicklungen gleichzeitig abgelöst, sondern einzelne Systeme, die vielleicht erst in den letzten Jahren angeschafft wurden, bleiben bestehen; andere bleiben zunächst bestehen, vielleicht bis zur zweiten oder dritten Phase. Daher

ist der Ablösereihenfolge und auch der Notwendigkeit der Ablösung von vorhandenen Systemen große Bedeutung beizumessen. Weiter ist bei strittigen Fragen eine sorgfältige Abwägung vorzunehmen, in welchem betrieblichen Anwendungssystem welche Funktionalität oder welche Stammdatenhaltung angesiedelt werden soll. Häufig existieren sowohl ERP-Kundenstammdaten als auch CRM-Kundenstammdaten. Hier ist nicht nur eine Integrationsmethode (z. B. führende System) festzulegen, sondern auch zu entscheiden (auf der Basis wirtschaftlicher Argumente), ob überhaupt zwei verschiedene Systeme eingesetzt werden müssen. Schließlich kommt dem Standort für das Startprojekt eine besondere Rolle zu, insbesondere in internationalen Settings oder in Unternehmensgruppen, in denen prinzipiell eine Auswahlmöglichkeit besteht, welches Unternehmen zuerst umgestellt wird. Abschließend ist die Festlegung der Projektorganisation eine wichtige Entscheidung. Neben der Aufteilung von Verantwortlichkeiten sollte zwingend ein Kommunikationsplan erarbeitet werden. Externe und insbesondere die internen Ressourcen müssen, entsprechend des Projektplans, reserviert werden.

Bild 1: SCRUM im ERP-Projekt [1].

