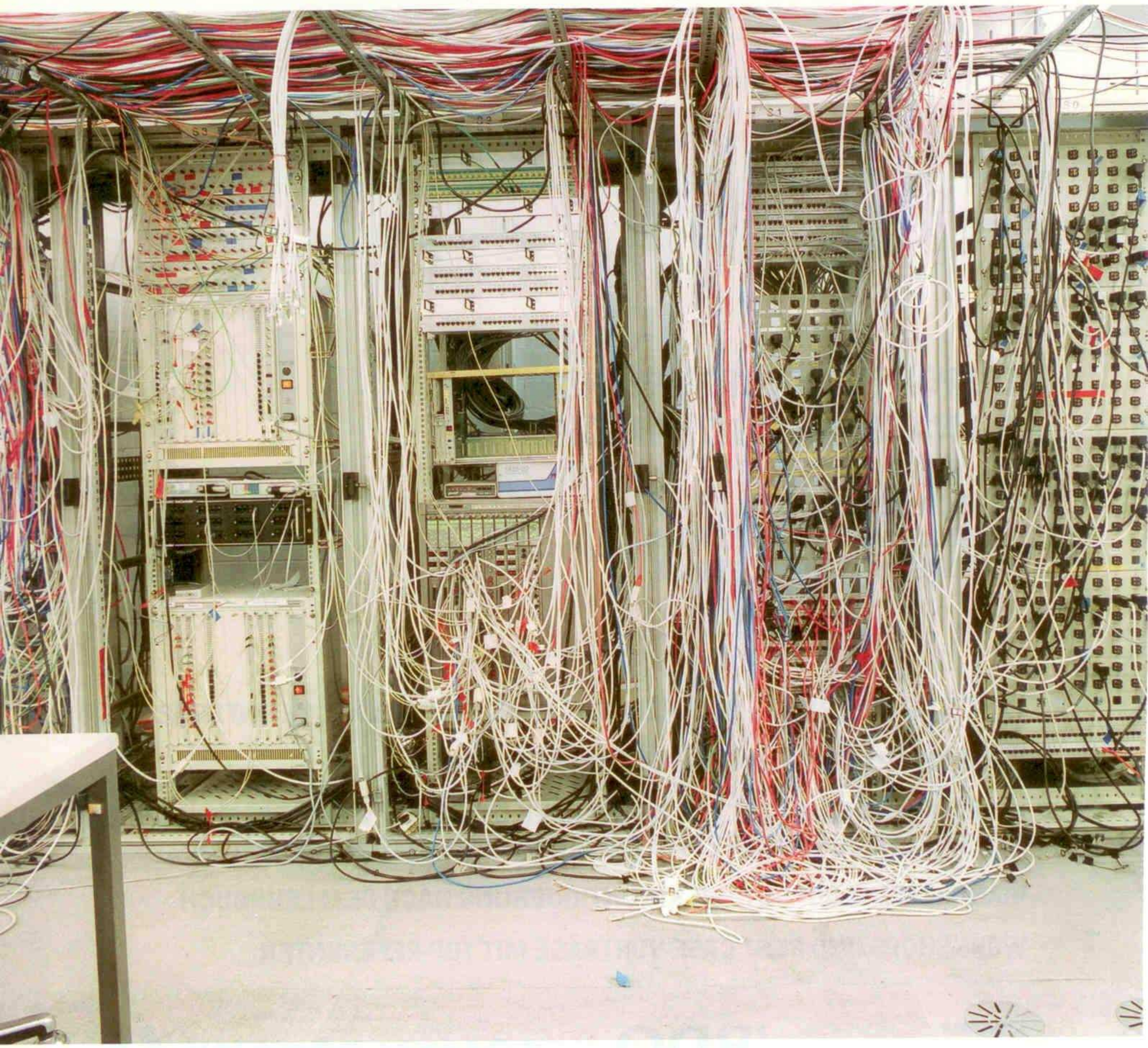

Kurz vor dem Totalabsturz

IT-UMSTELLUNG Jedes Unternehmen muss früher oder später seine Computertechnik modernisieren. Das läuft selten ohne Probleme ab, doch einige Fehler lassen sich vermeiden

[Text: André Schmidt-Carré]

Nach zwei Jahren Frickelei und Hunderten Überstunden auf den Zeitkonten seiner Mitarbeiter hatte Udo Overath genug. „Alles wieder abschalten oder komplett umbauen!" Der Chef des Transportverpackungsherstellers Overath aus dem rheinischen Lohmar wollte in seiner Firma eine neue Software einführen. Immer wieder versuchten seine Angestellten, das neue IT-System und ihre Arbeitsprozesse aufeinander abzustimmen, immer wieder kaufte er neue Module seines IT-Dienstleisters nach und zahlte Spezialisten saftige Tagessätze für die Installation. Vergeblich.

Auch wenn der Projektstart zehn Jahre zurückliegt, erinnert sich Overath deutlich an seinen ganz persönlichen IT-Albtraum. 70 000 D-Mark sollte die ganze Aktion ursprünglich kosten, bei 300 000 D-Mark war noch immer kein Ende abzusehen. Die Wende brachte erst ein unabhängiger IT-Experte, der Overath zwar noch einmal 80 Tagessätze kostete, das System aber endlich zum Laufen brachte: „Nach einem Jahr waren wir bei 80 Prozent Leistungsfähigkeit, heute sind es 98 Prozent."

Overath ist kein Einzelfall. In den vergangenen Jahren hat sich nichts verbessert. IT-Umstellungen zählen zu den größten Ärgernissen für Chefs. Eine Untersuchung der IT-Beratungsfirma Capgemini zeigt, dass fast ein Drittel aller IT-Umstellungen länger dauert als geplant. Bei mindestens 20 Prozent der Projekte wird es am Ende teurer als ursprünglich veranschlagt.

Das Problem: Wenn Firmen ihre Computeranlagen umstellen, gleicht das einer Operation am offenen Herzen. Während alle Abläufe im Betrieb wie gewohnt weiter funktionieren müssen, soll im Hintergrund die IT auf Vordermann gebracht werden. Stockt dieser Umbau bei einem Mittelständler, gehen im Extremfall monatelang keine Rechnungen raus. „Viele unterschätzen so ein Projekt", sagt Jörg Rehage, Chef der Organisations- und IT-Beratung F&M Consulting aus Duisburg. Er unterstützt Unternehmen bei der Einführung neuer IT-Systeme. Und wird häufig erst dann gerufen, wenn ernsthafte Probleme auftreten – so wie beim Verpackungshersteller Overath, dessen IT Rehage wieder flottmachte. „Oft lassen sich die Schwächen der neuen Technik zwar irgendwie ausbügeln", sagt Rehage. „Meist aber merken die Unternehmen erst nach einem Jahr, dass ihr neues System nicht richtig funktioniert." Zum Beispiel weil ihre Lagerbestände so lange noch ausreichen.

Einen solch schleichenden Erkenntnisprozess hat auch Unternehmer Overath hinter sich. Dabei hatte er eigentlich alles richtig gemacht, sich erst mit befreundeten Unternehmern ausgetauscht, dann Fachmagazine studiert und schließlich aufgeschrieben, was das neue „Enterprise Resource Planning"-System (ERP) alles können sollte. An den Tag der Präsentation der neuen IT erinnert er sich noch heute: „Am meisten hat mich der Fertigungsleitstand beeindruckt. Da konnte man wichtige Aufträge vorziehen und sehen, welche Maschinen gerade besetzt sind." Aufträge, die aus dem Zeitplan rutschten, leuchteten rot statt grün. „Die Demonstration war super, alle Probleme schienen gelöst."

Ursprünglich hatte Overath für die Einführung ein „Mann-Jahr" eingeplant: 220 Arbeitstage auf zehn Mitarbeiter verteilt. Doch als sich das Projekt nach eineinhalb Jahren immer noch hinzog, dämmerte ihm, dass er sich verschätzt hatte. „Wir hatten weder das Know-how noch die Leute, um das zu schaffen." Zwar war das System installiert, lieferte aber keinerlei brauchbare Information. Statt den Pro-

Stefan Bungert

duktionsprozess transparenter zu machen und damit Maschinen geschickter auszulasten, lieferten die Rechner falsche Zahlen.

Das laufende Geschäft funktionierte nicht wegen, sondern trotz des neuen ERP-Systems. Weil erfahrene Mitarbeiter rechtzeitig erkannten, dass es Produktionspläne vorschlug, die so nicht funktionieren konnten. „Die Unsicherheit war der schlimmste Kostentreiber", sagt Overath rückblickend. Er überlegte, die komplette Software zu verschrotten, wandte sich aber vorher doch noch an Rehage. Der passte die IT an, korrigierte Stammdaten, krempelte Disposition und Lagerführung um. Nach einem Jahr Reorganisation lief das System endlich, sagte zum Beispiel Lieferengpässe voraus.

„Wir hätten uns vermutlich eine Menge Ärger erspart, wenn wir als Erstes einen unabhängigen Berater ins Boot geholt hätten, der Ahnung von Organisation und IT hat", sagt Overath heute. Häufig scheitern Umstellungen, weil IT-Anbieter und Mittelständler sich nicht verstehen. Die Computerfachleute haben Probleme, sich und ihre Software auf Firmen einzustellen, die nicht nach dem gängigen Muster großer Konzerne funktionieren. Gleichzeitig haben Firmenchefs häufig keine Vorstellung davon, auf welches Abenteuer sie sich mit einer IT-Umstellung einlassen. Experten berichten sogar von Fällen, in denen IT-Dienstleister Projekte bei ahnungslosen Mittelständlern bewusst in die Länge ziehen, weil sie gut daran verdienen, immer wieder nachzubessern.

Prozesse und Pleiten

Nicht selten landen die Projekte am Ende sogar vor Gericht. Die Baumarktkette Hornbach etwa verklagte den Softwareanbieter SAP vor drei Jahren auf 700 000 Euro, weil ein in den Filialen neu eingeführtes Programm nicht richtig lief. Peanuts im Vergleich zu den Millionen, um die es beim SAP-Kunden Waste Management ging. Der größte Müllentsorger der USA hatte die Softwareschmiede vor zwei Jahren auf eine Kostenerstattung von 100 Mio. Dollar plus Schadensersatz verklagt, weil die gelieferte ERP-Technik nicht die versprochenen Ergebnisse lieferte. Im April zahlte SAP schließlich Geld an Waste Management, wie viel, will man nicht verraten.

Wenn das Timing ganz schlecht ist, können Probleme bei der IT-Umstellung sogar die Pleite bedeuten – oder sie zumindest beschleunigen. Beispiel Schiesser: Seit Anfang 2009 regiert dort der Insolvenzverwalter. 2004 hatte der Unterwäschehersteller damit begonnen, das Sammelsurium verschiedener ERP-Programme in einem einzigen System zu verschmelzen. Zwei Jahre später ging das System in Betrieb, doch die Mitarbeiter kamen nicht damit zurecht und bestellten falsche Stoffmengen. Dadurch geriet die gesamte Produktionskette durcheinander, die Probleme wurden erst offensichtlich, als es für Korrekturen zu spät war. Am Ende warteten Lastwagen auf Ware, die noch gar nicht produziert war. Erst Ende 2006 bekam das Management die Lage langsam in den Griff, etwa ein Jahr später lief alles wie geplant. Doch da hatten Produktionsausfälle Schiesser schon zu viel Geld gekostet. Anfang 2008 bekam die Firma eine neue Geschäftsführung, die ein Jahr später nach einer geplatzten Anschlussfinanzierung den Insolvenzantrag stellen musste.

Wer der Technik allein alle Schuld zuschiebt, macht es sich allerdings zu einfach. „Das Problem fängt oft schon damit an, dass sich der Geschäftsführer zwar formal als Projektleiter der IT-Umstellung einsetzt, aber faktisch nichts entscheidet", sagt Herbert Schneider vom IT-Dienstleister Henrichsen AG. Hinzu kom-

VORSICHT, CHAOSGEFAHR

Jede IT-Umstellung hat ihre Tücken. Wer diese acht Fragen frühzeitig klärt, erspart sich später jede Menge Stress

1. Wer ist zuständig?
Wichtig ist eine offizielle Ansage, wer das Projekt im Haus leitet.

2. Was muss laufen?
Vor dem Start sollte die Firma Kernprozesse benennen, die unbedingt weiterlaufen müssen. Fällt etwa bei 40 000 Schuldnern das Mahnwesen aus, wird es eng.

3. Was lässt sich noch verbessern?
Stimmen Abläufe nicht, hilft auch eine neue IT wenig. Die Umstellung kann eine Chance sein, Prozesse zu optimieren.

4. Welche Daten brauchen wir?
Die Abteilungen müssen gemeinsam festlegen, welche Daten sie brauchen. Notfalls muss der Projektleiter dafür sorgen, dass sie miteinander reden.

5. Was muss die IT können?
In einem Lastenheft sollte genau aufgelistet werden, was die neue Technik leisten muss.

6. Wann ist der beste Zeitpunkt?
Damit genug Personal bereit steht, sollte die heiße Phase nicht mit der Ferienzeit oder dem Jahresabschluss zusammenfallen.

7. Wann geht es los?
Oft benötigte Standardabläufe und Kernprozesse sollten getestet werden, bevor das System in den Alltagsbetrieb geht.

8. Wie testen?
Wer nach der Umstellung die Produktion einfach laufen lässt, bemerkt Fehler meist zu spät. Kontrolle ist besser: So können Mitarbeiter beispielsweise stichprobenartig Waren prüfen, um sicherzugehen, dass wirklich alles funktioniert.

men Hierarchieprobleme: „In vielen Unternehmen hat der Vertrieb großen Einfluss. Wenn er an der Planung vorbei Aufträge durchdrückt, nützt das beste IT-System nichts", sagt Berater Rehage.

Häufig versäumten Unternehmer auch, ihre Mitarbeiter in die Entwicklungs- und Einführungsphase einzubinden. Wenn etwa ein Einkäufer nicht seine gewohnte Übersicht mit Vorprodukten anlegen kann, weil das Modul fehlt, baut er weiter eigene Excel-Tabellen, die außer ihm niemand nachvollziehen kann. „Für eine Umstellung braucht man vorübergehend zusätzliches Personal", sagt Rehage. Meist sind es Abteilungsleiter und andere Key-User, die das Projekt vorantreiben. „Die arbeiten bereits im normalen Geschäftsbetrieb am Limit." Entlastung können etwa Diplomanden bringen, die sich um einzelne Projektbaustellen kümmern.

Genaue Planung und Mut zum Umdenken

Dass eine IT-Umstellung selbst bei reibungsloser Planung viel Arbeit mit sich bringt und Zeit kostet, zeigt das Beispiel des Filterherstellers Paco Paul GmbH & Co. im hessischen Steinau an der Straße. Ein Jahr dauerte allein die Erstellung des Lastenhefts, drei Jahre die gesamte IT-Umstellung. Mehr als 50 der insgesamt 320 Mitarbeiter waren direkt an der Einführung beteiligt. Zudem ließ Projektleiter Garvin Ruppel das alte und das neue ERP-System über ein Dreivierteljahr lang parallel laufen. „Das war zwar am Anfang doppelte Arbeit, aber die Sicherheit war es uns wert", sagt er. Weil die Mitarbeiter nur Neuaufträge über das ungewohnte System abwickeln mussten, hatten sie Zeit, sich umzugewöhnen. Zudem plante Ruppel akribisch: Er bestimmte vorab Testnutzer und ließ Simulationen laufen. Und war gleichzeitig immer bereit, alles wieder umzuwerfen: „Auf einige Ideen sind wir erst in der Präsentation des Anbieters gekommen, als wir gesehen haben, was das ERP kann."

Dass die für Anfang 2008 geplante Einführung noch einmal um zwei Monate verschoben werden musste, lag am Umfang der Datenpflege: „Das war viel mehr Arbeit als gedacht." Gelohnt hat sich der Aufwand dennoch. Es gibt zum Beispiel weniger Reklamationen, und wenn welche kommen, können diese leichter bearbeitet werden, da Rechnungswesen und Produktion jetzt jede Beanstandung mitbekommen, so Gutschriften schneller anweisen und Fehler analysieren können.

Der Online-Brillenhändler Mister Spex hat die erste große IT-Umstellung noch vor sich. Die Firma mit 90 Mitarbeitern wächst stark, im laufenden Jahr will man den 2009er-Umsatz von 4,5 Mio. Euro mindestens verdoppeln. „Wenn wir unser jetziges ERP-System weiterentwickeln, stoßen wir mit den Ressourcen unserer IT-Abteilung vermutlich bald an die Grenzen", sagt Gründer und Geschäftsführer Dirk Graber. „Das wird dann irgendwann zu aufwendig und zu teuer." Bislang läuft die Finanzbuchhaltung getrennt von Warenwirtschaft und Logistik auf einer selbst geschriebenen Software. Ende 2010 will Mister Spex mit der Einführung eines ERP-Systems starten.

> Viele Unternehmer unterschätzen so ein Projekt
>
> ***Jörg Rehage,*** *Chef der Duisburger IT-Beratung F&M Consulting*

Dabei verzichtet Graber auf detaillierte Planungen. Stattdessen werden kleine Mitarbeitergruppen einen Zeitrahmen bekommen und sich selbstständig mit den IT-Entwicklern absprechen. Die Software wird Stück für Stück eingeführt. „Die Leute sollen sich ständig austauschen können", sagt Graber. Vorbild für diese Vorgehensweise ist die sogenannte Scrum-Methode. Ursprünglich in der Softwareentwicklung zu Hause, entwickelt sich Scrum in jüngster Zeit zum Managementstil für Projektarbeiten und ganze Abteilungen. Mitarbeiter erarbeiten Lösungen dabei selbstorganisiert im Team. Ein Scrum-Master, den Graber von außen holt, hat die Aufgabe, die Aufteilung der Rollen und Rechte zu überwachen. Er verbietet im Zweifel sogar dem Chef, ein Team mit einer anderen Aufgabe abzulenken.

Verpackungshersteller Overath setzt, solange es geht, auf eine andere Strategie: „Wir nutzen das jetzige System so lange, wie es geht." Das Verhältnis zu seinem ERP-Anbieter hat sich mittlerweile zwar entspannt – er hat aber bislang kein einziges Update gekauft, obwohl die IT-Firma regelmäßig anruft und dringend dazu rät. „Die Technik ist mittlerweile schon längst wieder veraltet", sagt Overath. „Aber sie läuft!" ■

Ryan McVay