



# Der zweite Versuch

Bei ERP-Einführungen können die oft auftretenden Probleme bis zum Scheitern der Projekte führen. Damit das System dann nicht abgeschrieben werden muss, hilft meist nur noch eine aufwändige Reorganisation.

**B**erater preisen gern die großen Vorteile von Unternehmenssoftware, deren Nutzwert in der Praxis dann eher ernüchternd ausfällt. Tatsächlich begleiten die Einführung von ERP-Systemen häufig Probleme ganz unterschiedlicher Art. Dies zeigt eine jüngst veröffentlichte Studie der Trovarit AG, ein Spin-Off des Forschungsinstituts für Rationalisierung an der RWTH Aachen. Sie kommt zu dem Schluss, dass ERP-Einführungen in der Automobilindustrie bei knapp 40 Prozent der Projekte an der Aufbereitung der erforderlichen Daten leiden und bei jedem dritten Projekt der Zeitplan zu eng bemessen ist, also nicht ausreicht.

Ein weiterer wesentlicher Kritikpunkt der ERP-Anwender ist die geringe Flexibilität der Systeme. Laut der Studie fehlt es der Software an individuellen Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich Reporting und im Formularwesen. Jedoch hängt die Bewertung stark vom Alter der Installation ab. Neuere Software-Releases schneiden deutlich besser ab.

„Etwa jede zweite Einführung eines ERP-Systems scheitert“, erklärt Jörg Rehage, geschäftsführender Gesellschafter der F&M Consulting. Beinahe jedes vierte ERP-Projekt müsse abgebrochen werden. Dann werde meist eine Restrukturierung erforderlich. Schuld daran ist laut Rehage häufig nicht die Software, sondern vor allem die Art der Systemeinführung.

„Ein Teil der Projekte wird sicherlich mit Gewalt zu Ende gebracht. Die Terminvorgaben sowie angefallene Aufwendungen und Investitionen erlauben vielfach kein Zurück mehr“, ergänzt Dr. Karsten Sontow, Vorstand Trovarit AG. Doch für eine Restrukturierung nennt Sontow noch weitere Gründe: „Immer häufiger veranlassen Umwälzungen in Unternehmen größere ERP-Aktionen.“

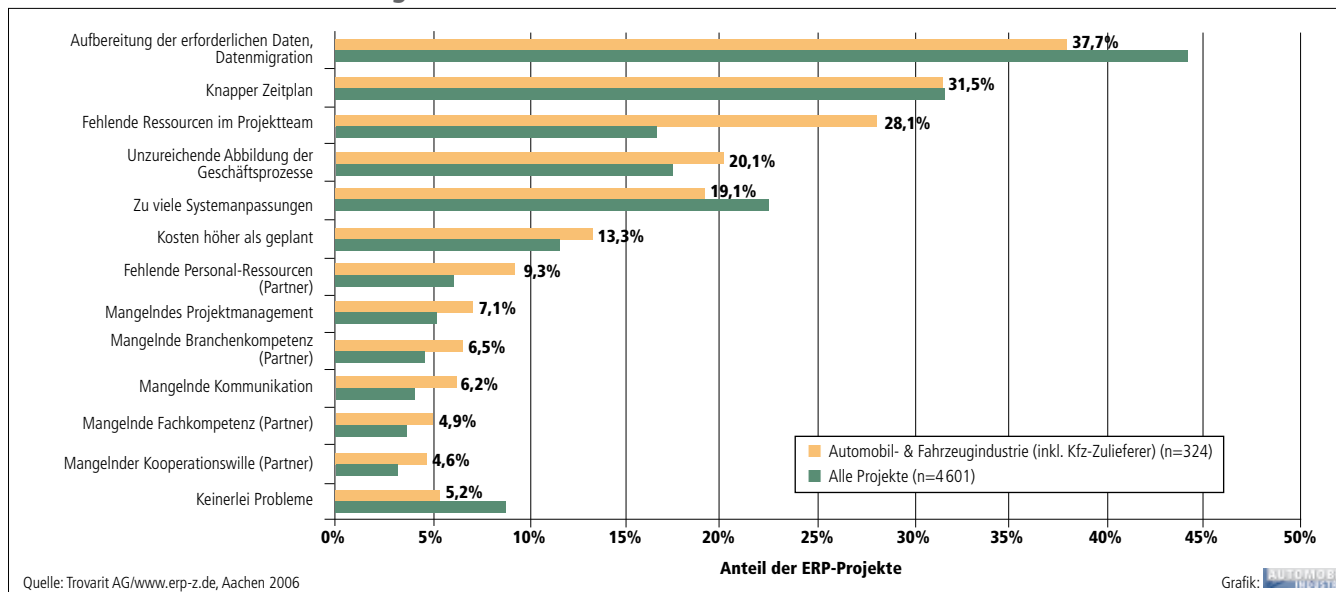
Ein Beispiel ist der mittelständische Zulieferer Wilhelm Hedtmann mit Sitz in Hagen, bei dem die ERP-Einführung nicht nach Plan lief. „Wir hatten das Projekt einfach unterschätzt“, sagt Geschäftsführer Stefan Hedtmann im Rückblick. Spezifisches Grundwissen habe der Hersteller von Buchsen und Hülsen für Motorblöcke nicht ausreichend besessen. „Der Aufwand hat sich dann als immens herausgestellt und wir konnten keinen Mitarbeiter als reinen Projektleiter abstellen, der allein dieses Projekt betreute.“

Natürlich hat sich dies verhältnismäßig schnell bemerkbar gemacht. „Der zeitliche Rahmen

## Aufgaben der Reorganisation

1. Aufnahme der Geschäftsprozesse und entsprechende Fehlersuche
2. Aufnahme der Systemprozesse (IT) führt zu den Systemanwendungen
3. Meilensteinsitzung am Ende der Ist-Analyse
4. Maßnahmenplan mit Umsetzungsdetails wie Namen, Datum und Ziel
5. Umsetzungsphase I: Stammdaten aufbereiten, Systemfehler eliminieren und Anwender schulen
6. Umsetzungsphase II: Daten aus Materialwirtschaft, Einkauf und Lager, Vertrieb und Disposition
7. Umsetzungsphase III: Stammdaten Fertigung, Typisierung der Buchungen, BDE und MES aktivieren
8. Nachbereitung: Auswertung der Reorganisation

## Probleme mit der ERP-Einführung



Die größte Herausforderung für Unternehmen bei der Einführung eines ERP-Systems ist die Datenmigration, die in beinahe 45 Prozent aller Projekte Probleme bereitet. Eine spezifische Herausforderung für die Automobilindustrie sind fehlende Ressourcen im Projektteam (28,1 Prozent).

hat vorne und hinten nicht gepasst“, erinnert sich Hedtmann. Die Kosten liefen aus dem Ruder: 15 bis 20 Prozent überstiegen sie die ursprünglich geplanten Ausgaben. Am Ende waren es weit mehr als 200 000 Euro. Statt die Mitarbeiter zu unterstützen, verursachte das neue System Mehrarbeit. Entsprechend schlecht war die Stimmung.

Nach 18 Monaten hat Hedtmann die Notbremse gezogen und Teile des Systems gemeinsam mit F&M Consulting neu strukturiert. „Es ist besser, wenn Hilfskräfte die Daten eingeben und man viel mehr Zeit in die Vorbereitung des Projektes investieren kann“, weiß Hedtmann im Nachhinein.

Berater Rehage bestätigt dies: „Der schwerwiegendste Fehler liegt in einer zu kurzen Vorbereitungsphase.“ Eine gründliche Vorbereitung sei Garant für den Projekterfolg. Doch dies fällt gerade Mittelständlern ohne ausgesprochene ERP-Expertise schwer. Ihre Ziele sind häufig nur grob formuliert und die Erwartungen an den zeitlichen Verlauf sowie den Nutzen unrealistisch.



Jörg Rehage, Geschäftsführer F&M Consulting: „Der größte Fehler ist eine zu kurze Vorbereitungsphase.“

Geht das System in Echtbetrieb ist die Enttäuschung oft groß: ein hoher Buchungsaufwand, noch mehr Papierschnittstellen und Fehler in der Anwenderdokumentation.

Für Rehage ist klar: „Ein IT-Projekt scheitert niemals an der Technik – immer an den Menschen.“ Es komme weniger auf spezielle Lösungen an, denn ERP-Systeme seien alle annähernd vergleichbar und somit nicht wirklich besser oder schlechter.

Während bei der Einführung von ERP-Systemen immer vom Inneren eines Unternehmens nach außen gearbeitet wird, geht die Restrukturierung den umgekehrten Weg: „Fehlende Controlling-Werkzeuge sind zwar nur die Spitze des Eisbergs, aber die Warenwirtschaft- und Grobplanungswerkzeuge können relativ schnell wieder in geordnete Bahnen gebracht werden“, erklärt Rehage.

Entsprechende Teilerfolge würden zudem das Vertrauen in das Projekt stärken.

Eine Reorganisation erfordert jedoch zwingend die erneute Schulung der User. Deren Fokus liegt auf den Geschäftsprozessen. Abhängig von der Größe dauert die Reorganisation neun bis zwölf Monate und kostet etwa so viel wie eine Neueinführung – abzüglich der Lizenzkosten, denn die Rechte sind ja bereits erworben.

Rund 18 Monate dauerte die Reorganisation bei der Overath GmbH, einem Hersteller von Mehrwegverpackungen für die Automobilindustrie. „Wir haben zunächst immer nur Zeit und Geld in das Projekt investiert, erhielten aber keinerlei Return-on-Invest“, erläutert Geschäftsführer Udo Overath. Das hat sich nach der Reorganisation geändert: „Wir sind jetzt in der Lage Daten zu ermitteln und zu bewerten, die früher nicht zu ermitteln waren. Die Rückschlüsse daraus haben Einfluss auf alle Prozesse und führen zu einer kontinuierlichen Verbesserung des gesamten Systems.“

Christoph Baeuchle