

So gelingt die ERP-Einführung

Anwender sollten die Methoden und Werkzeuge der Anbieter genau unter die Lupe nehmen.

VON REINER MARTIN*

Mit gewaltigem Aufwand führen Unternehmen integrierte Standardsoftware wie ERP-, CRM- oder BI-Systeme ein (ERP = Enterprise Resource Planning, CRM = Customer Relationship Management, BI = Business Intelligence). Die Methoden und Werkzeuge, mit denen die Anbieter die Anwender hierbei unterstützen, sind von sehr unterschiedlicher Qualität. Diese Verfahren und Tools hat eine Studie der Beratungsfirma MQ Result consulting AG zusammen mit der HTWG Konstanz (Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung) genauer untersucht. Wie erzielt ein Unternehmen maximalen Nutzen mit einem ERP-System? Eigentlich ganz einfach, könnte man meinen: Indem es das für seine Bedürfnisse am besten passende System und den am besten geeigneten Einführungspartner auswählt. Indem es die Altsysteme möglichst konsequent ablöst, das heißt den Funktionsumfang des ERP-Systems für sich ausschöpft und die Zahl der Schnittstellen minimiert. Indem es zu guter Letzt das System möglichst wenig modifiziert.

Hier lesen Sie ...

- ◆ welche Methoden und Werkzeuge es für die ERP-Einführung gibt;
- ◆ auf welche davon es ankommt;
- ◆ wie Sie die ERP-Anbieter besser beurteilen können.

In der Praxis ist dies allerdings schwerer als gedacht. Das gilt zum Beispiel für die Softwaremodifikationen, wie das vom Autor geleitete Forschungsprojekt „BeFITT“ (Benefit Focus in IT-enabled Transformation, unterstützt von Capgemini und gefördert vom Land Baden-Württemberg) zeigte: Alle 176 befragten Projektleiter, die SAP-Systeme einführen, gaben an, dass sie mehr Modifikationen vornahmen als geplant. Für die Diskrepanz zwischen Wollen und Tun erteilten sich die Anwender somit selbst ein kritisches Zeugnis: Im Nachhinein würden sie nicht mehr so viel anpassen.

Methode kritisch prüfen

ERP-Projekte stellen hohe Anforderungen an die Projektführung. So belegt die seit 2004 jährlich erhobene „ERP-Zufriedenheitsstudie Deutschland 2005“, dass Personalbedarfs- und Kostenpläne oft nicht eingehalten werden. Die Anwender sollten daher bei der Auswahl ihres Anbieters

Studie: Was Werkzeuge bieten und wie sie genutzt werden

1	Verwenden Sie eine Methode/ein Werkzeug zur Zielkostenplanung und -steuerung?	Nein 37,5%	Ja, aber nur für die Anwendung beim Anbieter intern. 50%	Ja, auch für die Anwendung beim Kunden vorgesehen. 12,5%
2	Welche Inhaltsschwerpunkte für die Erfolgskontrolle gibt es?	Keine Angabe 31%	Funktionaler Einführungsstand 69%*	Kundennutzen 19%*
3	Wer nutzt das Projekthandbuch?	Keine Angabe 0%	Anbieter 100%*	Kunde 56%*
4	Setzen Sie ein Tool zur zentralen Projekt-Dokumentenverwaltung ein?	Nein 25%	Ja, für den Anbieter 75%*	Ja, auch für den Kunden 50%*
5	Halten Sie Referenzprojekte für Projektablaufplanung vor?	Nein 12,5%	Ja, allgemeine Referenzprojekte 56%	Ja, spezifische (z. B. nach Projektgröße). 31,5%
6	Testen Sie Funktionen und Integration mit Hilfe von Tools?	Nein 37,5%		Ja 62,5%
7	Unterstützen Sie die Datenpflege mit einem Tool?	Nein 12,5%		Ja 87,5%
8	Halten Sie Referenz-Geschäftsprozesse vor?	Nein 62,5%		Ja 37,5%

*Mehrfachnennungen möglich; Quelle: Prof. Dr. Reiner Martin

Die Methoden und Werkzeuge der Hersteller sind von unterschiedlicher Qualität. Befragt wurden 16 Anbieter.

kritisch prüfen, mit welchen Methoden und Werkzeugen (M&W) das Softwarehaus sie unterstützt, um den Aufwand bei der Systemführung zu verringern, was Customizing, Formulare und Auswertungen anlangt.

Dem Anwender muss klar sein, dass ihm der Anbieter in der Regel nur bei solchen Tätigkeiten helfen kann, die zu seiner Rolle als Softwarelieferant beziehungsweise Einführungspartner zählen. Beispielsweise müssen das Kosten-Management des Projekts sowie alles, was vor dem Vertragsabschluss geschieht, vom Kunden vorangetrieben werden.

Aufgaben des Kunden

Dazu gehören das Aufsetzen des Projektes, die Anforderungsanalyse sowie die Auswahl der Software und des Einführungspartners. Diesen Part hat der Kunde selbst zu übernehmen, gegebenenfalls unterstützt durch eine Beratungsfirma die vom Hersteller der in Betracht gezogenen ERP-Software unabhängig ist. Das belegt auch die von MQ Result Consulting erarbeitete M&W-Studie zur Zielkostenplanung und -steuerung (siehe Punkt 1 der Ergebnistabelle): Die Hälfte der befragten Anbieter teilte mit, ihr Werkzeug zum Kosten-Management nur für die eigene Projektkostenplanung und -steuerung einzusetzen.

Tendenziell fällt der M&W-Umfang umso größer aus, je größere ERP-Projekte die Anbieter realisieren. SAP beispielsweise hält unter dem Dach des „Solution Managers“ eine Vielzahl von M&W für die Implementierung und auch für den laufenden Betrieb bereit. Wenn das Projektteam einer ERP-Einführung aus mehreren hundert Personen be-

steht, kommt es auf Methodik und diese unterstützende Werkzeuge mehr an als bei einem fünfköpfigen Kernteam, bei dem noch vieles auf Zuruf funktioniert.

Die Anwender sollten kritisch prüfen, wie gut die M&W der Anbieter zur Projektgröße passen.

Zwei Schwerpunkte

Die M&W zur ERP-Einführung lassen sich zwei Segmenten zuordnen: M&W mit dem Schwerpunkt der Führungsunterstützung, die also dem Projektleiter und allen Projektbeteiligten besonders bei der operativen Umsetzung helfen, und solche mit dem Schwerpunkt der inhaltlichen Einführungsgestaltung, wo es beispielsweise um die Geschäftsprozess-Optimierung, das Customizing des ERP-Systems oder um Systemtests geht. Naturgemäß weisen die letzteren M&W einen wesentlich engeren Bezug zum ERP-System auf oder gehören zu ihm.

Die Führungsunterstützung der Anbieter ist primär darauf ausgelegt, die funktionalen Ziele zu erreichen. Die Einhaltung der Kosten oder sogar die Erfüllung betriebswirtschaftlicher Ziele stehen weniger im Mittelpunkt.

Die M&W der Anbieter sind eher dafür konzipiert, die eigenen Projektaktivitäten zu unterstützen, als für die Nutzung durch den Kunden und weitere Projektbeteiligte.

Leiter ist der Wissenstransfer aus abgeschlossenen in neue Projekte kaum systematisiert.

Es liegt nahe, dass die M&W der Anbieter auf die Erfüllung der ERP-funktionalen Projektziele ausgelegt sind. Verfolgt der Anwender darüber hinaus betriebswirtschaftliche Ziele wie beispielsweise die Beschleunigung seiner Geschäftsprozesse, sind die Instrumentarien der Anbieter dafür selten ausgelegt, wie die Studie ergab (siehe Punkt 2 der Ergebnistabelle). Nur einer der

befragten Anbieter, IDS Scheer, ist bereit, einen Teil seines Honorars von erreichten Geschäftsprozess-Verbesserungen abhängig zu machen. Offenbar wird sich der Anwender um die betriebswirtschaftlichen Zielorientierung seines ERP-Projekts noch längere Zeit alleine kümmern müssen.

Werkzeug auch für Kunden?

Das die Anbieter zuerst an sich selbst denken, wird auch beim Thema Projekthandbuch (Punkt 3 der Ergebnistabelle) deutlich: Alle befragten ERP-Spezialisten verfügen über Projekthandbücher, aber nur 56 Prozent wollen sie auch dem Kunden überlassen. Ebenso beim Tool zur zentralen Verwaltung von Projektdokumenten (Punkt 4 der Ergebnistabelle), bei dem sogar ein Viertel der befragten Anbieter gar kein entsprechendes Tool verwendet. Anwender sollten daher unbedingt überprüfen, ob die Werkzeuge der Anbieter auch ihnen zur Verfügung stehen. Insbesondere sollten sie technisch so ausgelegt sein, dass sie mit geringem Aufwand installiert und weitere Projektbeteiligte einbezogen werden können. Dabei müssen die Sicherheitsstandards des Anwenderunternehmens gewahrt bleiben.

Ein ERP-Projekt lässt sich nur dann richtig steuern, wenn es zuvor konsequent durchgeplant wird. Projektorganisation, Projektziele und Meilensteine müssen festgelegt, Ablauf, Kosten und Nutzen detailliert geplant werden. Die ERP-Anbieter können dazu mit ihrer Erfahrung aus einer Vielzahl von Projekten beitragen. Doch leiten sie im Wesentlichen Kostenaussagen und Projektphasen-Konzepte ab. Das reicht nicht aus.

Konsequente Planung muss sein

Ein Anbieter, der ERP-Systeme mittels M&W plant und realisiert, sollte auch die Dienstleistungen in neuen Projekten verlässlich kalkulieren können. Anwender sind daher gut beraten, auch für den Dienstleistungsvertrag verbindliche Preise anstreben. Der Anbieter kann an der Kostenverantwortung beteiligt werden, auch wenn die Gesamtverantwortung beim Auftraggeber bleibt.

Zudem lassen die Anbieter das Know-how, das sie im Bereich der M&W zur Projektführung in früheren Projekten erworben haben, in Phasenkonzepten für die ERP-Einführung einfließen. Diese liegen häufig als Präsentationsfolien und in der weiteren Detaillierung als Projektablaufpläne vor, meist in „MS-Projekt“. Allerdings verfügt nur knapp ein

M&W-Studie 2005

Die Studie wurde wissenschaftlich vom Autor geleitet, mit Unterstützung von Stefanie Lück, Diplomandin der HTWG Konstanz. Die MQ Result Consulting AG realisierte die „M&W-Studie 2005“ aus der Sicht der Anwender. Um diesen die Orientierung zu erleichtern, wurden einerseits die wesentlichen Anbieter angesprochen, die sich mit ihrer ERP-Software vor allem an **Mittelständler** wenden, andererseits die **Global Player**, deren Fokus auf großen, internationalen Projekten liegt. Dazu kamen mehrere SAP- und Navision-Partner. Von 27 angesprochenen Anbietern nahmen 16 an der Untersuchung teil. Die **hohe Quote** ist ein Indiz dafür, dass sich die Anbieter zunehmend mit dem Thema M&W beschäftigen – demgegenüber **unterschätzen die meisten Anwender** den Einfluss von M&W auf den Projekterfolg. Zur Datenerhebung wurden die M&W-Verantwortlichen beim Anbieter angesprochen. Erstaunlicherweise waren diese in etwas mehr als einem Drittel der Fälle nicht im Consulting angesiedelt, sondern im **Marketing- oder Presales-Bereich**. Bei allem grundsätzlichen Interesse der Anbieter könnte das doch bedeuten, dass manche von ihnen M&W eher als Verkaufsargument denn als ernsthafte Unterstützung im Projektalltag behandeln.

Drittel der in der Studie Befragten beispielsweise über nach Projektgröße oder funktionalen Schwerpunkten differenzierte Ablaufpläne, ansonsten herrscht der „Einheitsablaufplan“ vor (Punkt 5 der Ergebnistabelle).

Diese Projektpläne können die Kalkulation der gesamten Projektdauer unterstützen. Für die Planung aller Einzelaufgaben und vor allem für deren Durchführungüberwachung sind sie dagegen meist nicht detailliert genug und sie erzeugen eine zu geringe Ergebnisorientierung. Projektleiter wissen, dass der Alltag viel mehr durch eine „offene Punkteliste“ geprägt ist als durch Netzpläne oder Gantt-Diagramme zum Projektablauf.

Projektführung unterstützen

Diesen Anforderungen wird eine traditionelle Projekt-Management-Software nicht gerecht, die eigentlich entwickelt wurde, um Projekte mit komplexen Abhängigkeitsbeziehungen durchzuplanen. In ERP-Projekten sind weniger die Abhängigkeiten das Problem als vielmehr die Tatsache, dass Aufgaben gar nicht oder zu spät erledigt werden. Hier hilft nur ein Werkzeug, das konsequent die Projektführung unterstützt, alle Projektbeteiligten aktiv einbezieht, jede Aufgabe klar benennt und einem Verantwortlichen zuordnet sowie einen Fertigstellungstermin festlegt.

M&W – worauf Sie achten sollten

1. M&W haben skalierbar zu sein.
2. Sie müssen auch dem Anwender zur Verfügung stehen.
3. M&W sollten helfen, Kosten zu sparen.
4. Detaillierte Referenzprojektpläne der Anbieter demonstrieren, dass diese aus abgeschlossenen Projekten gelernt haben.
5. Die Tool-Unterstützung (etwa für die Datenpflege oder Geschäftsprozess-Optimierung) sollte mit dem ERP-System verzahnt sein.
6. M&W sollten Anwender nach dem Going Live unterstützen.

Was die ERP-System-nahen Aspekte mit ihrem Schwerpunkt auf der inhaltlichen Einführungsgestaltung anbelangt, lässt sich zusammenfassen:

- ◆ Der Tool-Einsatz ist bei einigen Anbietern noch lückenhaft.
- ◆ Bei den Werkzeugen besteht häufig nicht die erwartete Verzahnung beziehungsweise Integration in das ERP-System.

Sind die Verträge mit dem Softwarelieferanten und dem Einführungspartner geschlossen, läuft ein ERP-Projekt grob wie folgt ab: Zunächst werden die Anforderungen des Anwenderunternehmens im Feinkonzept herausgearbeitet; diese werden dann durch entsprechende Einstellungen im ERP-System abge-

bildet; mit diesem Prototypen werden anschließend die Anwender qualifiziert, die Datenübernahme vorbereitet und vollzogen; nach den erfolgreichen Funktions- und Integrationstests erfolgt das Going Live; zuletzt wird der Echtbetrieb stabilisiert und später auf bestmöglichen Nutzen getrimmt.

Manche Anbieter unterstützen Funktions- und Integrationstests nur lückenhaft: 37,5 Prozent der antwortenden Anbieter besitzen keine Tools zur Unterstützung beziehungsweise Automation von Tests sowie zu deren Wiederholung und Dokumentation (Punkt 6 der Ergebnistabelle). Die größte Lücke besteht jedoch hinsichtlich der Datenpflege, die auch nach dem Going Live dauerhaft wichtig ist. Nur 12,5 Prozent der Befragten bieten ein Werkzeug für die Qualitätskontrolle der Daten an, das beispielsweise Olap-basierende Auswertungsmöglichkeiten bereits für die Stammdaten vorsieht (Punkt 7 der Ergebnistabelle). Hält man sich die Bedeutung

der Stammdaten eines ERP-Systems vor Augen, überrascht dieser Befund, denn der Nutzen wird maßgeblich durch die Qualität der Stammdaten bestimmt.

Insgesamt ist die M&W-Unterstützung der Anbieter nach der Inbetriebnahme wenig ausgeprägt. Das lassen bereits die Phasenmodelle der Hersteller erahnen, die meist mit dem Going Live enden. Danach wird der Anwender sich selbst überlassen.

Eine weitere Schwäche vieler M&W ist ihre teils zu schwache Verzahnung mit dem ERP-System. Ein Großteil der Anbieter verfügt zwar über Business-Intelligence-Tools, diese Lösungen sind aber nicht so weit integriert und vorkonfiguriert, dass der Anwender sie sofort zur Unterstützung der Datenpflege einsetzen könnte.

Vorhandenes nutzen

Ähnlich verhält es sich mit den Tools zur Geschäftsprozess-Modellierung. Es gibt wenig Sinn, mit der Modellierung bei null zu beginnen. Der Anbieter verfügt schließlich bereits über Standardlösungen für die Geschäftsprozesse des neuen Kunden. Diese Lösungen sollten dem Anwender als Referenz-Geschäftsprozesse vorgelegt werden. Ferner können IT-Verantwortliche

Fazit

M&W sind für ERP-Einführungen **unerlässlich**, nach wie vor wird der Projekterfolg aber primär durch die **handelnden Personen** und Organisationen bestimmt. Sind beispielsweise die Projektverantwortlichen nicht in der Lage, **Entscheidungen** zügig herbeizuführen, helfen die besten M&W wenig. Umgekehrt gilt aber: In erfolgreichen Projekten werden eher die richtigen M&W eingesetzt.

des Kunden auf dieser Grundlage individuelle Schulungsunterlagen für die Anwender erstellen. Zwar setzen fast alle befragten Anbieter ein Tool zur Geschäftsprozessanalyse ein, aber nur 37,5 Prozent halten auch Referenz-Geschäftsprozesse vor (Punkt 8 der Ergebnistabelle).

Die Anwender müssen demzufolge in der Auswahl nicht nur das ERP-System auf seine Eignung untersuchen, sondern auch die angesprochenen systemnahen Einführungswerkzeuge. Deren Tauglichkeit für den Projektalltag genauso wie die der M&W zur Führungsunterstützung können sie klären, indem sie bei den Referenzen der Anbieter nachfragen. (ka) ◆

Mehr zum Thema

www.computerwoche.de/
573580: ERP-Vergleich;
566110: ERP-Zufriedenheitsstudie;
573878: Pflichtenhefte.



***REINER MARTIN** ist Professor für Wirtschaftsinformatik an der HWTG Konstanz und Mitgründer und Aufsichtsratsvorsitzender der MQ Result Consulting AG in Tübingen.

Test: Macbook Pro

Das mit Intel-CPU bestückte Notebook „Macbook Pro“ von Apple ist in puncto Design einen Schritt weiter als das „Powerbook“, das noch mit „G4“-Chips arbeitet, und überflügelt es hinsichtlich der Performance kräftig. Eine gute Figur machten auch die integrierten Wireless-LAN-Features. Allerdings ergab der Test des IDG-Labors, dass der neue Rechner noch nicht ganz ausgereift ist. Dazu zählt die enorme Hitze, die das Produkt entwickelt, vor allem beim Laden des Akkus. Ferner gab es Probleme mit USB-Geräten: Datenübertragungen mit über diese Schnittstelle gekoppelten Komponenten wurden abgebrochen.

Das Notebook im 15,4-Zoll-Format und mit Dual-Core-Prozessor von Intel (1,83 Gigahertz Taktfrequenz) kostet 2099 Euro, die 17-Zoll-Version mit 2,16-Gigahertz-CPU gibt es für 2799 Euro (Angaben jeweils einschließlich Mehrwertsteuer). (fn) ◆

Die Langversion des Beitrags finden Sie im

Product Guide

[www.computerwoche.de/
product_guide/hardware](http://www.computerwoche.de/product_guide/hardware)

KLEINE HELFER

Kostenfreie oder preiswerte Soft- und Hardware, die einem IT-Profi das Leben leichter macht.

USB-Ladestation fürs Auto

Mobile Geräte sind dazu da, sie überall mit hin zu nehmen. Allerdings geht jeder Akku irgendwann zur Neige, und ausgerechnet dann ist keine Steckdose für das Ladegerät in der Nähe.

Zumindest für Autofahrer gibt es Abhilfe. Der „**USB Car Charger**“ der niederländischen Firma Sweex gestattet es, Akkus über die Steckdose im **Zigarettenanzünder** aufzuladen. Voraussetzung: Die mit Strom zu versorgenden Komponenten müssen über eine USB-Schnittstelle verfügen, die für das Laden des Akkus ausgelegt ist.

Der Charger ist ein sehr **einfacher und handlicher Adapter**, den der Autobesitzer in die Steckdose des Zigarettenanzünders steckt. Er ist 9,5 Zentimeter lang, vier Zentimeter breit und 2,5 Zentimeter hoch. Seine Funktion besteht einzig und allein darin, die Spannung der Fahrzeugbatterie in eine **Fünf-Volt-Versorgungsspannung** für das Laden eines Akkus umzuwandeln und diese über die integrierte USB-Schnittstelle zur Verfügung zu stellen. Über ein USB-Kabel (nicht im Lieferumfang enthalten) lassen sich zum Beispiel PDAs, MP3-Player und Digitalkameras mit der Stromversorgung des Fahrzeugs verbinden.

Als fahrzeugseitige Eingangsspannung akzeptiert der Stromadapter sowohl **zwölf als auch 24 Volt**. Der Stromversorger liefert fünf Volt bei bis zu 850 Milliampere. Um Geräte vor Schäden zu schützen, ist er mit einer Glassicherung (zwei Ampere) versehen. An die Sicherung gelangt man durch Abschrauben des Anschlusses für den Zigarettenanzünder. Somit ist das Auswechseln leicht und vor allem ohne Werkzeug möglich – was natürlich wenig nutzt, wenn man keine Ersatzsicherung parat hat. Das Sweex-Produkt ist im Internet zum Beispiel bei Buytonet (<http://www.buytonet.de/>) für knapp 13 Euro erhältlich. (fn)



CW-Fazit: Manchmal können auch simple Produkte wie der USB Car Charger sehr hilfreich sein.

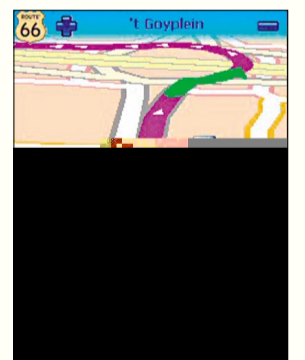
Navigation via Pocket-PC

Der niederländische Hersteller Route 66 (<http://www.route66.nl/>) hat mit „**Navigate 7**“ eine Neuauflage herausgebracht, die sich vom Vorgänger Navigate 2004 deutlich unterscheidet, den bisherigen Nutzern aber auch eine gewisse (Um-)Lernbereitschaft abverlangt. Sowohl das Design als auch das gesamte Bedienkonzept wurden für die **Bedienung im Auto** angepasst. Während sich das alte, kleinteilige Menü-Design kaum mit dem Finger und erst recht nicht während der Fahrt bedienen ließ, präsentiert sich die Software nun mit großen Symbolen und Beschriftungen, die der Anwender mit dem **Finger antippen** kann.

Als herausragendes Merkmal gegenüber den diversen Konkurrenzprodukten sei die Zieleingabe mittels **Wortfragmenten** erwähnt: Das Eintippen einer kurzen Zeichenkette wie „mün stach“ reicht beispielsweise aus, um den Münchner Stachus als Reiseziel einzugeben. Das Hauptszenario „Morgens ins Auto einsteigen und mit minimalem Aufwand eine neue Route finden“ deckt Route 66 damit vorbildlich ab, wengleich der Hersteller an einigen **unlogischen Bedienschritten** noch feilen sollte.

Besitzer der Vorgängerversion dürften den Modus „Routenplaner“ zur Reisevorbereitung oder zum einfachen Nachschlagen sowie die PC-Software zum Export von Kartenausschnitten vermissen. Dafür entschädigt Navigate 7 mit einer **automatischen Installation** durch bloßes Einschleusen der SD-Karte in den Pocket-PC.

Lästig ist die Aktivierung der Software via Web. Hier lauern für Laien übliche Stolperfallen, außerdem wird man beim Wechsel des Pocket-PCs zu einer Neuregistrierung genötigt, die maximal zweimal erfolgen werden kann. Die Europa-Variante kostet inklusive SD-Karte und DVD 149 Euro, das Update ist ab 49 Euro zu haben. (Wolfgang Miedl)



CW-Fazit: Abgesehen von ein paar Eigenheiten ist Route 66 Navigate 7 eine gelungene Navigationssoftware für Pocket-PCs.