

Eric Scherer: Risk Management

# Imageschaden vorprogrammiert?

Bei der Einführung von Business-Software wird die Lösung oft zum Problem

Leserfokus  
Thema  
**Nutzen**  
Vertiefung

Projektleiter Informatik, Unternehmer vor der Einführung von Business-Software  
Risk Management bei der Einführung von Business-Software  
Sie können Fehler vermeiden und sich eine Menge Ärger sparen  
Untersuchen Sie Ihren Betrieb nach möglichen Gefahrenfeldern (siehe Kasten)

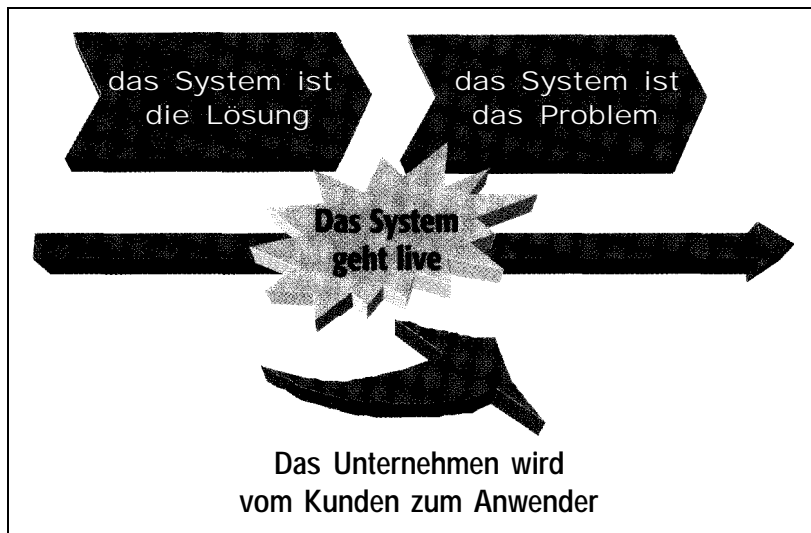
Noch immer werden die Endanwender, denen es an Verständnis und Wissen mangelt, gerne als Störfaktor für das Projektteam verstanden.

**D**ass die Einführung von Business-Software nicht nur Probleme löst, sondern auch Probleme verursacht, wird von den Verantwortlichen allzu häufig verdrängt. Wer möchte schon die Euphorie des Aufbruchs durch Gedanken an Gefahren und Risiken dämpfen? Bei der Einführung von Business-Software ist ein gutes Risk Management aber unabdingbar.

Business-Software wird mit einer geradezu mystischen Grundhaltung betrachtet. Für junge Hochschulabsolventen stellt Business Software eine Karriereleiter par excellence dar, für zahlreiche Anbieter ist sie eine Goldgrube, und immer mehr Beratungshäuser sehen im Auf- und Ausbau von Implementationsdienstleistungen die Möglichkeit zu rasantem Wachstum. Business-Software ist im Verbund mit Reengineering zum "Deus ex machina" moderner Organisationsgestaltung geworden.



Dr. Eric Scherer  
ist Geschäftsführer der  
i2s consulting GmbH  
scherer@i2s-consulting.com



Von der Lösung zum Problem

Doch durch die Einführung entwickelt sich Business Software nicht selten von der Lösung zum Problem. In vielen Fällen kommt spätestens nach dem Produktivstart das böse Erwachen. Immer wieder finden sich Presseberichte von millionenhohen Investitionsruinen, bei denen das Projekt vorzeitig beendet wurde.

**Oktober-Rechnungen im März verschickt!**

Innerhalb von 18 Monaten hatte ein Schweizer Grossunternehmen nach etlichen (schlechten) Erfahrungen mit der Eigenentwicklung von Software ein neues Standardsoftware-Paket eingeführt. Mehrere tausend

3. März 1999

Rechnungen / Rechnungsperiode Oktober – Dezember 1998

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Umstellung des Buchhaltungssystems der auf anfangs dieses Jahres, konnte aus technischen Gründen nicht planmäßig durchgeführt werden.

Dadurch hat sich der Versand der Rechnungen (Oktober - Dezember 1998) bis heute verzögert.

Für die dadurch entstandene Verspätung bitten wir Sie um Verständnis.

Für inhaltliche Fragen zur Rechnung steht Ihnen Frau gerne zur Verfügung.  
(Tel. oder via Email :

Mit freundlichen Grüßen  
?

*Worst Case Szenario:  
Mehrere Monate  
nicht buchungsfähig*

Kunden versprachen Zuverlässigkeit des Systems und ausreichendes Know-how des Anbieters für die Einführung. Am 1.10.98 ging das neue System "produktiv".

Die alte Software hätte bereits nach wenigen Tagen abgeschaltet werden müssen, da ein längerer Parallelbetrieb schon aufgrund der Datenmengen undenkbar war. Ende Oktober wollte man wieder wie gehabt Rechnungen verschicken. Eine genaue Überprüfung der ersten Rechnungen zeigte jedoch etliche zum Teil gravierende Fehler. Schnell wurde beschlossen, die Oktober-Rechnungen erst per Ende November zu verschicken. Doch es dauerte bis Anfang März 1999 (!), bis wirklich Rechnungen verschickt werden konnten.

Noch heute kämpft die Buchhaltung mit falschen Daten und säumigen Zahlern. Neben dem finanziellen Mehraufwand durch die verlängerte Software-Einführung steht ein erheblicher Verlust in der Bilanz. Der Imageschaden ist noch immer unklar.

### Komplexe Gefahrenfelder

Um solche Probleme zu vermeiden, ist es notwendig, Risk Management als aktive Aufgabe des Projektmanagements zu begreifen. Die Einführung von Business-Software muss nüchtern als Aufgabe betrachtet werden, die sich zwar als sehr komplex, aber als machbar darstellt. Im Fallbeispiel lag der Fehler auf mehreren Ebenen: Während des Customizing wurden die Möglichkeiten

des Systems voll ausgeschöpft. In der Folge entstand ein komplexes Gebilde, dessen Funktionsfähigkeit nicht mehr sicher gewährleistet war. Zugleich wurde die Leistung der Systemberater überschätzt, die nur vordergründig zu jeder Zeit Herr der Lage zu sein schienen. Als sich bereits kurz vor der eigentlichen Einführung Probleme abzeichneten, wurden diese Informationen von der Projektleitung bewusst zurückgehalten, um das ohnehin von einigen Seiten ungeliebte Projekt vor dem vollständigen Abbruch zu bewahren.

### Risk Management als aktive Aufgabe des Projektmanagements

Die Schwierigkeit des Risk Management liegt in der Interaktion einzelner Faktoren, der Anzahl und Heterogenität der betroffenen Gruppierungen im Unternehmen und im gesamten Projektumfeld sowie im Zusammenwirken von technischen, wirtschaftlichen, sozialen und emotionalen Faktoren.

Die Einführung von Business-Software ist bestimmt realisierbar, das beweisen nicht zuletzt die unzähligen erfolgreichen Anwendungen. Doch sie ist kein Kinderspiel, zahlreiche Hindernisse können auftauchen. Mittels Szenariotechniken ist es möglich, sich bereits im Vorfeld mit bestimmten Problemen auseinander zu setzen. Risk Management muss dazu als konsequente und aktive Aufgabe des Projektmanagements verstanden werden.

**In vielen Fällen kommt spätestens nach dem Produktivstart das böse Erwachen.**



### Gefahrenfelder bei der Einführung von Business-Software

#### ► Unternehmenspolitik

Business-Software findet in Unternehmen immer wieder Freunde und Gegner. Nicht selten führt dies zu langanhaltenden Auseinandersetzungen auf dem Rücken des Projektteams und gefährdet den Projekterfolg.

#### ► Technologie

Technologie ist eines der offensichtlichsten Probleme von Standardsoftware. Altbewährte Systeme sind robust aber komplex, moderne Systeme sind häufig noch immer instabil, versprechen aber eine lange Zukunft. Nur beste Technologiekenntnisse im eigenen Haus lassen hier auf Abhilfe hoffen.

#### ► Marktentwicklung

Der Markt rund um Business-Software ist ein Boommarkt, auf dem die Goldgräberstimmung noch immer vorherrscht. Entsprechend wechselhaft treten Anbieter am Markt auf. Heute noch an der Spitze, können sie schon morgen der Vergangenheit angehören.

#### ► Unternehmensorganisation

Moderne Business-Software ist "Org Ware", mit der Einführung soll ganz bewusst eine Organisation gestaltet und verändert werden. In der Praxis stehen sich aber oft sehr konservative und stark vorwärtsdrängende Ansichten über Unternehmensorganisation gegenüber.

#### ► Endanwender

Der Endanwender ist die Massschnur für den Projekterfolg. Ist er kompetent und motiviert im Umgang mit dem System, bleibt der Erfolg nicht aus. Umgekehrt schaffen es Endanwender immer wieder, ein frisch implementiertes System in kürzester Zeit mittels Access-Applikationen und Excel-Tabellen auszutricksen.

#### ► Projektteammitglieder

Die Einführung einer Business-Software ist Profilierungsmöglichkeit und endlose Strapaze zugleich. Innerhalb des Projektteams kommt es immer wieder zur Verrohung, Stresserscheinungen und Ausfällen. Diese Phänomene werden aber von vielen Vorgesetzten geflissentlich ignoriert.

#### ► Externe Berater

Kompetente externe Berater sind integraler Bestandteil eines jeden Projektes. Ohne sie geht nichts. Auf dem Markt findet sich in Beraterkreisen jedoch viel Inkompetenz und Halbwissen. Gerade bei so hohen Investitionen, wie sie bei der Einführung von Business-Software getätigt werden, sollten externe Beratungspartner in die Verantwortung miteinbezogen werden.