



ERP-Einführungen

IT-Projektmanagement – Studie zeigt deutliches Optimierungspotenzial

Das Projektmanagement der ERP-Anbieter ist mangelhaft: Zu diesem deutlichen Ergebnis kommt eine aktuelle Studie der GOB Software & Systeme. Befragt wurden rund 180 Unternehmen aus allen Branchen. Kernprobleme liegen demnach vor allem in einer unzureichenden Kommunikation und Dokumentation im Projektverlauf.

Insgesamt beteiligten sich 179 Unternehmen an der Umfrage – knapp zwei Drittel davon kamen aus den Bereichen Handel, Industrie, Stahl und Logistik. Darüber hinaus befanden sich unter den Teilnehmern Mitarbeiter aus dem Maschinenbau sowie aus NPOs/NGOs, Kammern, Versorgungswerken und dem Eventbereich. Ein Großteil der Unternehmen ist dem Mittelstand zuzuordnen. Beantwortet wurden die Fragen in erster Linie von IT-Leitern oder von der Geschäftsführung. Fast alle konnten dabei auf relativ aktuelle Erfahrungswerte zurückgreifen – 35 Prozent führten in den letzten zwei Jahren eine neue ERP-Lösung ein, 54 Prozent in den letzten drei bis fünf Jahren.

Große Unzufriedenheit

Beim Blick auf die Zufriedenheit der Umfrageteilnehmer mit den Beratungsleistungen ihres Softwarepartners ergibt sich ein negatives Bild. So ist die Hälfte der Befragten mit dem Projektmanagement unzufrieden – diese Einschätzung ist über alle Branchen hinweg konstant. Die negative Grundtendenz setzt sich im Bereich der Organisations- und Technologieberatung fort, die ebenfalls überwiegend als unzureichend wahrgenommen wird. So ist es auch kaum verwunderlich, dass jeweils mehr als 80 Prozent den Projektverlauf weder als „zielführend und strukturiert“ noch als „transparent und nachvollziehbar“ bezeichnen. „Besonders überrascht hat uns, dass 84 Prozent der Umfrageteilnehmer von ihrem Implementierungspartner nicht auf Lücken oder Fehler im



Pflichtenheft hingewiesen wurden“, erklärt Christian Lehmann, Assistent der Geschäftsführung bei der GOB Software & Systeme.

Befragt nach konkreten Auswirkungen der Probleme im Projektverlauf, gab fast die Hälfte der Umfrageteilnehmer eine verschlechterte Stimmung unter den Mitarbeitern an. Darüber hinaus kam es bei 44 Prozent zu spürbaren Störungen im Produktionsprozess und Arbeitsablauf. Bei rund einem Drittel der Unternehmen verzögerte sich die Einführung der Software: Die Projektlaufzeit war im Durchschnitt um 17 Wochen länger als ursprünglich geplant. Das hat auch Auswirkungen auf das Budget – dieses wurde um durchschnittlich 37 Prozent überschritten. Immerhin 17 Prozent brachen das Implementierungsprojekt mit ihrem aktuellen Partner ab und wechselten zu einem anderen Anbieter.

Die Hauptprobleme und Lösungsansätze

An dieser Stelle stellt sich natürlich die Frage, wo die Gründe für die schlechte Bewertung des Projektmanagements der ERP-Anbieter liegen. Auch hier bieten die Umfrageergebnisse Anhaltspunkte: So wurde von den Befragten z.B. die unflexible Reaktion des Partners auf veränderte Anforderungen sowie die unklare Zuteilung von Verantwortlichkeiten bemängelt. Zusätzliche Probleme und Verzögerungen entstanden durch Ansprechpartnerwechsel im Projektverlauf. Darüber hinaus scheinen vor allem die Kommunikation und Dokumentation über den Erfolg oder Misserfolg zu entscheiden – denn jeweils rund 40 Prozent der Befragten kritisierten eine mangelhafte Transparenz, eine fehlende Abstimmung sowie eine schlechte Kommunikation. „Wir fragten uns, wie es zu diesen Problemen kommt, und fanden die Antwort in den genutzten Kommunikations- und Dokumentationskanälen“, erläutert Lehmann.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Kommunikation im Projektverlauf hauptsächlich über Telefon, E-Mail oder persönliche Meetings realisiert wurde – Portale oder File-Server wurden hingegen nur von 2 Prozent genutzt. Ähnliches gilt für die Projektdokumentation, die in erster Linie per E-Mail (85 Prozent) erfolgte. Nur 5 Prozent griffen auf ein Portal oder einen File-Server zurück. „Und genau das ist unserer Einschätzung nach auch



der Knackpunkt“, unterstreicht Lehmann. Denn bei einer überwiegenden Kommunikation und Dokumentation per E-Mail „verschwinden“ Informationen leicht in unterschiedlichen Ablagen und sind nicht immer allen Projektbeteiligten in ihrer aktuellen Version zugänglich. „Portallösungen stellen eine sinnvolle Alternative dar – hier können sämtliche relevanten Aspekte strukturiert dokumentiert werden und ein Daten- und damit Informationsverlust ist praktisch ausgeschlossen“, so Lehmann.

Aktualität und Prozessdokumentation als zentrale Anforderungen

Ein weiterer Vorteil einer Portallösung: Allen Projektbeteiligten steht jederzeit ein aktueller Überblick über wichtige Informationen zur Verfügung. Welche Daten hier als besonders relevant eingestuft werden, beantwortet die Umfrage ebenfalls – jeweils mehr als 80 Prozent der Befragten nannten die folgenden Aspekte: Statusberichte, offene Punkte, Aufgaben, Kosten sowie Zeitaufwand/Beraterkapazität. Durch die Bereitstellung dieser Informationen wird die Nachvollziehbarkeit und Transparenz innerhalb des Projekts entscheidend erhöht. Dies gilt vor allem unter dem Gesichtspunkt, dass immer mehr Mitarbeiter in ERP-Projekte involviert sind.

Dabei ist eine sorgfältige Dokumentation nicht nur ein entscheidendes Erfolgskriterium für eine erfolgreiche ERP-Einführung, sondern hilft, unternehmensrelevantes Wissen strukturiert zu speichern und verfügbar zu machen. Vor allem die Dokumentation zukünftiger und aktueller Prozesse ist den Unternehmen dabei wichtig – fast 90 Prozent der Befragten vergaben hier die höchste Priorität. „Das Ergebnis ist kaum verwunderlich, denn immerhin fast 40 Prozent der Umfrageteilnehmer geben eine Prozessoptimierung als oberstes Ziel einer ERP-Einführung an“, erläutert Lehmann. Darüber hinaus wird auch der Dokumentation von Verantwortlichkeiten, Rollen der Mitarbeiter sowie von Optimierungspotenzialen ein hoher Stellenwert zugesprochen.

Handlungsempfehlungen

Unternehmen, die die Einführung einer neuen ERP-Software planen, sollten sorgfältig die Kompetenz und Reputation potenzieller Partner prüfen



und dabei neben der eigentlichen Lösung auch das Projektmanagement kritisch hinterfragen. Denn die Umfrageergebnisse zeigen deutlich, dass eine reibungslose und lückenlose Kommunikation sowie Dokumentation entscheidende Faktoren für einen erfolgreichen Projektverlauf darstellen. So sollte man sich nicht mit einer reinen Dokumentation über das Pflichtenheft oder den E-Mail-Verkehr zufriedengeben, sondern unbedingt auf technologiegestützte Lösungen wie z.B. ein Portal setzen. Dieses gewährleistet eine zuverlässige und übersichtliche Dokumentation. Darüber hinaus wird der Austausch vereinfacht und intensiviert und das ist eine zentrale Voraussetzung, um im Projektverlauf eine positive Stimmung unter den Mitarbeitern aufrechtzuerhalten sowie Bedenken zu zerstreuen – denn eine bessere Nachvollziehbarkeit erhöht immer auch die Akzeptanz. Im Optimalfall bietet das Portal zusätzlich die Möglichkeit, den unterschiedlichen Projektbeteiligten gezielt die für sie wichtigen Informationen auf einen Blick zu präsentieren – z.B. über individualisierte Dashboards. Das trägt der Tatsache Rechnung, dass für den Geschäftsführer andere Aspekte relevant sind als für den IT-Leiter oder den Key-User.

Bei der Anbieterauswahl ist es darüber hinaus ratsam, Partner zu bevorzugen, die nicht nur eine reine Lösung verkaufen, sondern die sich auch aktiv daran beteiligen, die Prozesse des Unternehmens nachhaltig zu optimieren. Das beginnt bereits beim Anforderungsmanagement: Ob die benötigten Prozesse durch eine Software lückenlos abgedeckt werden können und welche zusätzlichen Programmierungen gegebenenfalls notwendig sind, muss dabei ganz am Anfang einer Zusammenarbeit beantwortet und geplant werden. Dazu ist es wichtig, die Funktionalitäten einer Lösung zu diskutieren und Unterschiede zu den eigenen Prozessen sorgfältig zu erfassen. Denn nur durch eine präzise Definition des Ist-/Sollzustandes und der Erwartungshaltung gegenüber der neuen Software ist eine solide Basis für einen erfolgreichen Projektverlauf gegeben. Zusätzlich bietet die systematische Abbildung der gesamten Geschäftsprozesse die Chance, Optimierungspotenziale zu erschließen – nicht selten erweisen sich bisherige Abläufe als unnötig komplex und können deutlich effizienter organisiert werden. Durch die Dokumentation im

Fachartikel



Portal wird das implizite Prozesswissen allen Projektbeteiligten explizit und strukturiert verfügbar gemacht. In Kombination mit dem verbesserten Informationsfluss entsteht so eine tragfähige Diskussionsgrundlage für eine nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Das ausführliche Management Summary zur Studie steht unter www.gob.de/studie zum Download bereit.

Stand: 15. Juni 2001
Umfang: 8.693 Zeichen inkl. Leerzeichen
Bilder: diverse Grafiken

Unternehmenskontakt

Sandra Naujoks • GOB Software & Systeme
Europark Fichtenhain A4 • 47807 Krefeld
Telefon: + 49 (0)2151-349-1200 • Fax: + 49 (0)2151-349-1120
E-Mail: sandra.naujoks@gob.de • Internet: www.gob.de

Pressekontakt

Katharina Weber • additiv pr
Pressearbeit für Logistik, Stahl, Maschinenbau und IT
Herzog-Adolf-Straße 3 • 56410 Montabaur
Telefon: + 49 (0)2602-950 99-16 • Fax: + 49 (0)2602-950 99-17
E-Mail: kw@additiv-pr.de • Internet: www.additiv-pr.de