

# Die 7 tödlichen ERP-Sünden und wie man sie vermeidet

Dieser Artikel beschreibt die 7 häufigsten Fehler, die erfahrungsgemäß bei ERP Projekten unterlaufen und Strategien, um diese zu vermeiden.



Von Diplom-Informatiker Bernhard Schicht  
Mitgründer der d-bug GmbH und  
Geschäftsführer der SCHICHT GMBH

**Mit der Einführung eines ERP<sup>1</sup>-Systems soll in der Regel eine effizientere Ressourcennutzung sowie eine größere Transparenz der betrieblichen Abläufe realisiert werden. Schließlich und endlich ist ERP der Versuch, ein Unternehmen effizient und global zu steuern. Eine solch integrierte ERP-Lösung besitzt ein hohes „Return Of Investment“, wenn sie korrekt installiert und richtig eingesetzt wird.**

## Die Logik des Misslingens

Wer heute bei der Implementierung von ERP-Systemen scheitert, denkt nicht falsch, sondern linear, wenig vernetzt und kaum strategisch. Die Logik des Misslingens, nennt Psychologieprofessor Dietrich Dörner von der Universität Bamberg dieses Scheitern in komplexen Situationen.

## 1. Sünde

### **Sich nicht über die Größe der Umstellung bewusst sein**

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) besitzen individuelle Anforderungen an die Unternehmenssoftware. Spätestens bei der Abbildung der eigenen Geschäftsprozesse auf eine Standard-Lösung tauchen die ersten Probleme auf und führen nicht selten dazu, dass das ganze Projekt scheitert. Eine Umsetzung ist entweder nicht

möglich, oder ein im Unternehmen etablierter Geschäftsprozess müsste an die ERP-Lösung erst aufwendig angepasst werden. Doch professionelle Anpassungen von ERP-Lösungen sind mitunter sehr aufwendig und teuer - manchmal auch gar nicht möglich.

### **Lösung:**

Die ERP-Auswahl beginnt nicht mit einem IT-Projekt, sondern mit einer Geschäftsprozessanalyse. Sie ist die Basis, um die vom ERP-System bereitzustellenden Funktionen zu bewerten. Dabei wird eine Analyse der im Unternehmen ablaufenden Geschäftsprozesse erstellt, sowie die vorhandenen und gewünschten Geschäftsprozesse abgebildet.

Bewährt hat sich hierzu die grafische Abbildung der Abläufe mit Hilfe von CAD-Systemen, wie sie auch von den Beratern der d-bug GmbH München ([www.d-bug.de](http://www.d-bug.de)) verwendet werden. Eine solche Grafik kann oft innerhalb eines Tages erstellt und auftretende Änderungswünsche im Ablauf der Prozesse bereits berücksichtigt werden, so dass man nach Abschluss der Analyse eine detaillierte Darstellung des Soll-Zustands der Geschäftsprozesse erhält. Diese Auswertung dient dann als Angebotsgrundlage für die einzelnen ERP-Anbieter.



<sup>1</sup> Unter Enterprise-Resource-Planning (ERP) versteht man im Allgemeinen die unternehmerische Aufgabe, die vorhandenen Ressourcen des Unternehmens bestmöglich und ökonomisch unter zahlreichen Aspekten und Zielvorgaben einzusetzen. <<

## 2. Sünde

### Sich für das ERP-Projekt auf die falschen Ressourcen festlegen

KMU<sup>2</sup> stehen vor der Herausforderung unter 400 ERP-Lösungen, das für sie passende System zu finden, welches in punkto Anpassungsfähigkeit, Stabilität, Schnittstellen und Preis ihren Anforderungen entspricht. Die Auswahl einer geeigneten Lösung ist schwer, denn den Umgang mit komplexen, vernetzten und dynamischen Systemen beherrschen die für die ERP-Auswahl beauftragten Personen nur selten. Ein passendes ERP-System soll aber genau diese Herausforderung bewältigen. ERP-Software erfolgreich auszuwählen, zu implementieren, zu betreiben, zu warten und kontinuierlich zu verbessern ist im operativen Alltagsgeschäft kaum möglich. Projektleiter sollten sich daher mit ERP bereits sehr gut auskennen oder die Hilfe von professionellen Beratern anfordern.

## 3. Sünde

### Den Organisationswechsel nicht effizient zum Erfolg führen

Stark vereinfacht gesagt, ist ein ERP-System die Abbildung der bewährten und neuen Geschäftsprozesse, die zum erfolgreichen Ausführen des Geschäftsbetriebs notwendig sind, in den Computer. Man sollte aber die Mitarbeiter motivieren, die neuen Methoden auch effizient zu nutzen. Wenn die Mitarbeiter mit den neuen Geschäftsprozessen der Software nicht einverstanden sind, so werden sie versuchen, das ERP-System zu umgehen. Um sich gegen diesen Fall zu schützen, sollte man die Mitarbeiter in die Gestaltung der Geschäftsprozesse einbinden und ihnen die Ideen für den Soll-Zustand genau verdeutlichen.

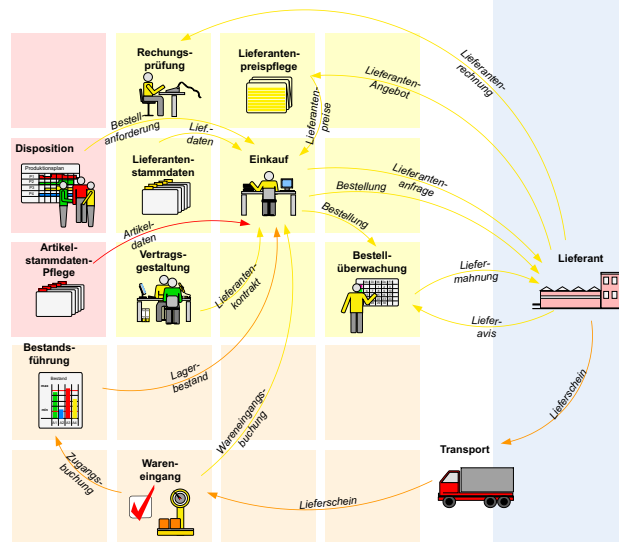


Abb. 1: Geschäftsprozesse im Einkauf (Quelle SoftwareAtlas®, GPS Ulm)

## 4. Sünde

### Meilensteine werden nicht gesetzt

Ein häufiges Problem bei der ERP-Einführung ist die Finanzierung. Davor stehen noch eine Reihe anderer Unwägbarkeiten, die dazu führen, dass die anfangs zumeist ausreichend vorhandenen Kapital- und Liquiditätsreserven schnell aufgezehrt werden. Viele Projektleiter erstellen detaillierte Berichte über Kosten und Zeiten eines Projektes, aber nur wenige berichten über erreichte Meilensteine. Das Erreichen von Zielen sollte in einer Zeitplanung hinterlegt werden. Denn ein Projekt kann immer in der Zeit und im Budget liegen, aber wenn gesetzte Meilensteine nicht erreicht werden, bedeutet dies nur wenig.

## 5. Sünde

### Die volle Integrationsmöglichkeit eines geeigneten ERP-Systems nicht nutzen

Viele KMU ignorieren die Möglichkeiten von modernen ERP-Systemen. Die dort definierten Standards könnten die bereits seit Jahren existierenden Geschäftsprozesse nicht nur vollständig integrieren, sondern

**d-bug** GmbH

d-bug GmbH  
Sollner Str. 71a  
81479 München

Fon 0 89 / 7 90 10 33  
Fax 0 89 / 7 90 42 25

eMail info@d-bug.de  
Internet www.d-bug.de

Geschäftsführer:  
Björn Bores  
Patrick Panke

HRB 129087  
Amtsgericht München  
Ust-IdNr.: DE205044647

<sup>2</sup> KMU = Kleine und mittlere Unternehmen



# Das Internet gelöscht?

»Kein Problem. Wir haben noch eins da.«



Reden Sie mit uns. Wir sagen's Ihrer EDV.

**d-bug**  
GmbH



praktikableren Ablauf im Computersystem. Damit könnte die gesamte Arbeitsablauffizienz des KMU gesteigert werden - doch stattdessen werden alte Abläufe häufig einfach beibehalten.

## 6. Sünde

### **Den Anfang der Implementation planen, aber das weitere Fortgehen nicht berücksichtigen**

Viele KMU bedenken bei der Einführung nicht die langfristigen Auswirkungen eines ERP-Systems und unterbewerten die ersten Projektergebnisse. Unternehmer sollten sich Gedanken machen, wie sie ihr neues ERP-System langfristig unterstützen können. Das größte Problem liegt darin, aus dem zeitlich begrenzten ERP-Einführungsprojekt einen strukturierten, kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu entwickeln. Hier sind Organisationstalent und gute Planung gefragt.

## 7. Sünde

### **Schlechte Kommunikation während des Projekts**

Oft wissen die beteiligten Mitarbeiter nicht, was die Geschäftsführung an Veränderungen im Unternehmen plant. Häufig laufen Unternehmensberater am Anfang eines Projekts durch die Abteilungen und befragen scheinbar wahllos Mitarbeiter. Niemand der Betriebsangehörigen ist aber über den näheren Hintergrund dieser Tätigkeit informiert worden - ein sicherer Nährboden für Gerüchte und Ängste.

Die Wirkung von guten Schulungen wird übrigens am meisten unterschätzt. Die Mitarbeiter sollten die neue Software gut zu bedienen lernen und besser über die neuen Geschäftsprozesse und Ihre Anwendung im neuen ERP-System



Erfolgreiche ERP-Einführung ist Team-Arbeit

informiert werden. Durch Kommunikationsmängel frustrierte Mitarbeiter gehören dann der Vergangenheit an.

## Fazit:

### **Hintergrund - Individualisierung mit Standardlösungen**

Die d-bug GmbH ([www.d-bug.de](http://www.d-bug.de)) ist ein IT-Dienstleister für KMU, der sich auf die individuelle Abbildung von Geschäftsprozessen spezialisiert hat und der durch die jahrelange Erfahrung seiner Diplom-Informatiker in der Lage ist, den Kunden zukunftsorientierte Business-Lösungen mit umfassenden Standardfunktionalitäten (z.B. avista.ERP) bereitzustellen und diese durch individuelle Lösungen zu erweitern.

Die Produktidee ist dabei, die Bereitstellung eines offenen Systems sowie einer integrierten Lösung, die bei Standardgeschäftsprozessen sofort einsetzbar ist. Eine modulare Gesamtlösung, die sich auf Benutzerebene auch im laufenden Betrieb anpassen lässt sowie einfach zu bedienen ist. *(BS, d-bug GmbH)*

**d-bug** GmbH

d-bug GmbH  
Sollner Str. 71a  
81479 München

Fon 0 89 / 7 90 10 33  
Fax 0 89 / 7 90 42 25

eMail [info@d-bug.de](mailto:info@d-bug.de)  
Internet [www.d-bug.de](http://www.d-bug.de)

Geschäftsführer:  
Björn Bores  
Patrick Panke

HRB 129087  
Amtsgericht München  
Ust-IdNr.: DE205044647