

Jürgen Finger

# Erfolgreiche ERP-Projekte

Ein Rezeptbuch für Manager

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

## Erfolgreiche ERP-Projekte

---

Jürgen Finger

# Erfolgreiche ERP-Projekte

Ein Rezeptbuch für Manager

Zweite, völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Jürgen Finger  
Straubenhardt  
Deutschland

ISBN 978-3-642-32828-2                    ISBN 978-3-642-32829-9 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-642-32829-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler  
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1996, 2012  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

# Vorwort

Die Einführung eines ERP-Systems gehört zu den kritischen Projekten im Unternehmen, weil seine Auswirkungen eine enorme Tragweite für die gesamte Organisation hat. Als Unternehmer oder Manager liest man es selten, aber im vertraulichen Vieraugengespräch erfährt man es dann doch: Die Einführung eines ERP-Systems verläuft selten wie geplant, oft werden Kosten- und Zeitrahmen überschritten, Mitarbeiter sind frustriert. Häufiger als vermutet scheitern ERP-Projekte völlig.

In diesem Buch lernt der Leser wichtige Spielregeln einer schlanken, strukturierten, reibungsarmen, sprich erfolgreichen ERP-Einführung kennen. Ein ERP-Projekt ist für Geschäftsführer und verantwortliche Projektleiter keine low-hanging fruit. Oft unterschätzen Unternehmen den Aufwand und die Komplexität des Vorhabens. In der Regel haben Geschäftsleitungsmitglieder und Projektverantwortliche keine Erfahrung aus bereits erfolgreich abgewickelten ERP-Einführungen.

Hier setzt dieses Rezeptbuch an: Es gibt dem Leser einen Leitfaden von der Auswahl des richtigen Systems über die unternehmensinterne Vorbereitung bis zur erfolgreichen Einführung. Das Buch wendet sich an Manager und Projektverantwortliche. Es hilft dem Leser, Fallstricke zu erkennen und zu vermeiden. So wird in der Auswahlphase meist ein ausgefeiltes Pflichtenheft erstellt. Hier lernen wir, dass der häufig betriebene Perfektionismus zur Folge hat, dass nur die bisherige Organisation 1:1 auf das System übertragen wird, ohne die Chance einer konzeptionellen Neuorganisation der betrieblichen Prozesse zu nutzen. Ein zweiter oft unterschätzter Aspekt einer erfolgreichen ERP-Einführung ist der „Erfolgsfaktor Mensch“. Hier gelingt es dem Autor den klassischen Grundsatz des Veränderungsmanagements „Betroffene zu Beteiligten machen“ auf das Thema ERP-Einführung anzuwenden, das aus Sicht der Mitarbeiter wohl eines der weitreichendsten Veränderungsprojekte ist.

Dem Leser verspreche ich eine pragmatische Auseinandersetzung mit der ERP-Einführung. Sie wurde von einem Experten geschrieben, der in vielen Jahren bei einer großen Zahl von ERP-Projekten in verschiedenen Branchen Erfahrungen gesammelt und daraus seine eigene Herangehensweise entwickelt hat. Seine in der Praxis bewährte Einführungsstrategie gibt er in diesem Buch weiter. Der beschriebene Auswahl- und Einführungsprozess hilft, gefährliche Hürden im ERP-Projekt zu meistern und so die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Im Unternehmen HORA, für das ich als geschäftsführender Gesellschafter verantwortlich bin, hat die in diesem Buch geschilderte Herangehensweise zu einer überaus erfolgreichen Einführung geführt.

HORA – Holter Regelarmaturen GmbH & Co. KG  
Juni 2012

Prof. Dr. Dieter Dresselhaus

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung in das Thema .....</b>	<b>1</b>
Literatur .....	2
<b>2 Die Logik des Misslingens .....</b>	<b>3</b>
2.1 Grundsätzliche Ausführungen .....	3
2.2 Komplexität .....	4
2.3 Bewältigung der Komplexität im Unternehmen .....	5
Literatur .....	6
<b>3 Die Logik des Gelingens/der Weg zum Projekterfolg .....</b>	<b>7</b>
3.1 Herausforderungen für das Management .....	7
3.1.1 ERP-Realisierung als Aufgabe des gesamten Unternehmens .....	9
3.1.2 Die Unternehmensfunktion „Organisieren“ .....	9
3.1.3 Informations-Management .....	11
3.2 Psychologische, menschliche Aspekte .....	13
3.2.1 Veränderungen im Unternehmen .....	13
3.2.2 Sukzessiver Aufbau der Akzeptanz der Veränderungen .....	14
3.2.3 Partnerschaftliche Zusammenarbeit .....	15
3.2.4 Der Mensch als Erfolgsfaktor Nummer „1“ .....	16
3.3 Sachlich, fachliche Aspekte .....	18
3.3.1 Information als Wettbewerbsfaktor .....	18
3.3.2 Gestaltung der Informationslogistik .....	19
3.3.3 Organisation contra Informatik: eine historische Rückbesinnung ..	20
3.3.4 Prozessgestaltung/Ablauf- und Informationsfluss .....	23
3.3.5 Informationsmanagement .....	28
3.3.6 Wichtige organisatorische Themen .....	28
Literatur .....	34
<b>4 Grundsätzliche Aussagen zu ERP-Systemen .....</b>	<b>37</b>
4.1 Geschichtliches .....	37
4.2 Die Entstehung und Weiterentwicklung .....	38

4.3	Entwicklungsstand .....	42
4.4	Standardsysteme contra Eigenentwicklung .....	43
	Literatur .....	44
<b>5</b>	<b>Die Methoden in ERP-Projekten .....</b>	<b>45</b>
5.1	Nutzen des methodischen Vorgehens .....	46
5.2	Die methodische Projektorganisation .....	47
5.2.1	Typische Merkmale eines Projekts .....	47
5.2.2	Grundvoraussetzungen für das Gelingen eines ERP-Projekts .....	49
5.3	Aufbauorganisatorische Aspekte .....	54
5.3.1	Das Management des Projekts .....	55
5.3.2	Funktionen der Projektleitung .....	55
5.3.3	Das Projektteam .....	56
5.3.4	Der Lenkungsausschuss .....	58
5.3.5	Die ERP-Projektstruktur und ihre Eingliederung in die Unternehmensstruktur .....	59
5.4	Führungs- und Kommunikationsaspekte .....	62
5.4.1	Wie gewinnen wir die Mitarbeiter zu gemeinsamen Handeln? .....	62
5.4.2	Anforderungen an die Projektleitung .....	63
5.4.3	Die Moderation .....	66
5.4.4	Kommunikation und Gesprächsführung .....	68
5.4.5	Informationsstrategie .....	73
	Literatur .....	73
<b>6</b>	<b>Die methodische Projektabwicklung .....</b>	<b>75</b>
6.1	Softwareauswahl – das Fünf-Stufen-Konzept .....	76
6.1.1	Situationsanalyse und Definition der Geschäftsprozesse .....	77
6.1.2	Definition der Anforderungen, Lastenheft .....	78
6.1.3	Orientierung am Markt .....	80
6.1.4	Präsentation der möglichen ERP-Systeme .....	81
6.1.5	Der Workshop .....	82
6.1.6	Die Bewertung der Systeme .....	83
6.1.7	Die Entscheidung .....	85
6.2	ERP Implementierung .....	85
6.2.1	Vorbereitung der Implementierungsphase .....	85
6.2.2	Konzeptionsphase .....	92
6.2.3	Umsetzung des Einführungskonzepts .....	106
6.2.4	Echtstartvorbereitungen .....	109
6.2.5	Echtstart .....	114
	Literatur .....	114

<b>7 Erfolgreiche ERP-Realisierung und Einführung durch „aktive“ externe Unterstützung .....</b>	117
7.1 Die vier ERP-Projekt-Komponenten .....	118
7.2 Das Professionelle Projektmanagement .....	120
7.3 Der Stellenwert der externen Beratung .....	121
7.3.1 Neutralität .....	124
7.3.2 Externes Wissen .....	125
7.3.3 Die Unabhängigkeit der Partner .....	126
7.3.4 Die Eingliederung der Projektorganisation .....	128
7.3.5 Die Zusammenarbeit des Externen mit der internen Organisation ..	128
7.3.6 Externe Projektleiter und Softwarehäuser .....	128
7.4 Aktive statt konventionelle Beratung .....	129
Literatur .....	131
<b>8 Nachwort .....</b>	133
<b>9 Zum Autor .....</b>	135

Während meiner Zeit als angestellter Verantwortlicher für den Vertrieb und die Einführung eines namhaften PPS-Systems (damals existierte der Begriff ERP-System noch nicht) bei den Kunden meines Arbeitgebers, stellte ich zu meiner Überraschung fest, dass landauf landab in Unternehmen die Meinung vertreten wurde, dass mit der Installation von Hard- und Software alle organisatorischen Probleme gelöst sein müssten.

Da dies so nicht sein konnte, nahm meine Idee, in einem eigenen Unternehmen auf dem Markt meine entsprechende Leistung anzubieten, die den organisatorischen Aspekt in PPS-Projekten stärker einbezog als dies bisher der Fall war, Gestalt an. Damals entstanden die Grundlagen für meine Beratungsstrategie der „*aktiven Beratung*“ (inzwischen als Markenzeichen eingetragen). Dieser für meine Beratungsstrategie sehr bedeutende Begriff entstand allerdings erst später nach der Lektüre des Buches von Prof. Peschanel: „Sind Linkshänder besser??“ Er kreierte in seinem Buch den Begriff „Berater-Moderator-Trainer“ [1]. Diese Feststellung entsprach genau meiner Vorstellung, die bis heute Gültigkeit hat und meine Projekte erfolgreich begleitet.

Im Jahr 1988 startete ich mit dieser besonderen Beratungsstrategie, die sowohl organisatorische als auch vor allem die menschlichen Aspekte in ERP-Projekten stärker berücksichtigt.

In meinem Buch „Management-Aufgabe PPS-Einführung“ (1996) stellte ich im Vorwort noch fest: „... dass das hervorragende Organisationswerkzeug *Elektronische Datenverarbeitung* gerade im Bereich der Fertigung im weitesten Sinn nicht zu den so dringend benötigten Verbesserungen führt“ [2].

Heute ist es zu begrüßen, dass die Verantwortlichen der Unternehmen die organisatorischen Aspekte im Zusammenhang mit der Einführung eines ERP-Systems erkannt haben und entsprechend handeln.

Sie könnten sich nun fragen: Warum habe ich mich bei dieser positiven Feststellung dennoch entschlossen, erneut meine Gedanken und Erfahrungen im Zusammenhang mit einer erfolgreiche ERP-Einführung in einem neuen Buch anzubieten?

Die Antwort auf diese Frage möchte ich gerne meinen Ausführungen voranstellen!

Ganz einfach: weil nach meiner Erfahrung in den Unternehmen konkrete Projektstrategien fehlen und weil vor allem die *menschlichen* Aspekte in komplexen ERP-Projekten nicht ausreichend beachtet werden und dadurch viele Projekte nicht in einer angemessenen Zeit und mit kalkulierbaren Kosten zum gewünschten Erfolg führen. Teilweise mangelt es auch an Mitarbeitern, die die psychologischen Aspekte bei der Durchführung der Projekte gebührend zu berücksichtigen in der Lage sind. Vielleicht auch nur deswegen, weil sie als Mitarbeiter des Unternehmens Kollegen der Mitarbeiter sind und mit Skepsis beobachtet werden. Zu wissen, dass Geschäftsprozesse neu gestaltet werden sollten, wenn ein Unternehmen längerfristig erfolgreich sein soll, ist das eine. Der menschliche Aspekt, der beachtet werden muss, wenn dieses Ziel erreicht werden soll, ist die andere Seite. Ohne die Menschen, ohne die Mitarbeiter, ist das Erreichen dieses Ziels heute nicht mehr sichergestellt.

In meinen Ausführungen möchte ich einerseits die Hintergründe dieser Situation erklären und andererseits aber auch ausreichend Anregungen geben, wie die organisatorischen Aufgabenstellungen in einer heterogenen Unternehmenswelt bei der Einführung von komplexen ERP-Projekten gelöst werden können.

Die Einführung von ERP-Systemen betrifft das gesamte Unternehmen. Mit der zielgerichteten Einführung können Sie für Ihr Unternehmen beachtliche Rationalisierungspotentiale freisetzen und damit künftig Ihre Marktstellung erhalten ja sogar weiter ausbauen.

Liebe Leserin, lieber Leser, betrachten Sie meine Ausführung als ein Rezeptbuch, mit dessen Hilfe Sie dieses Ziel erreichen werden.

Schon im nächsten Kapitel werden Sie in einer kurzen Ausführung etwas über die Notwendigkeit „Vernetzten Denkens“ (nach Vester) bei der Durchführung von ERP-Projekten erfahren. Mein Ziel war es den Aufbau des Buches nach diesem Prinzip zu gestalten. Darauf empfehle ich Ihnen, meine Ausführungen zunächst Kapitel für Kapitel zu lesen, um die Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen. In einem zweiten Schritt können Sie natürlich sich Kapitel herausgreifen, um die jeweilige Thematik zu vertiefen.

Ich wünsche Ihnen interessante Erkenntnisse bei der Lektüre und viel Erfolg in Ihrem geplanten ERP-Projekt.

---

## Literatur

1. Peschanel F (1990) Linkshänder sind besser??? Universitas Verlag, München, S 201
2. Finger J (1996) Management-Aufgabe PPS-Einführung. VDI/Springer, Düsseldorf, SV (Vorwort)

## 2.1 Grundsätzliche Ausführungen

Bei der Vorbereitung zu meinen Ausführungen habe ich mit großem Interesse das Buch von Dietrich Dörner „Die Logik des Mißlingens“ [1] gelesen und habe bewundert, mit welcher Konsequenz und Eindringlichkeit der Autor sehr plausibel darstellt, wie wir Menschen handeln müssen, damit in komplexen Aufgabenstellungen „Misslingen“ nicht eintritt, wenn eine konsequente Vorgehensweise verfolgt wird. Ich möchte gerne diese Strategie in meinen Ausführungen einsetzen, um Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, auch meine Vorschläge für strategisches Vorgehen in ERP-Projekten deutlich zu machen.

ERP-Projekte, betreffen, wie bereits erwähnt, immer das gesamte Unternehmen.

Alle Bereiche des Unternehmens

- Geschäftsleitung
- Finanzbuchhaltung
- Kostenrechnung
- Personalwesen (Lohn- und Gehaltsabrechnungen)
- Vertrieb einschließlich Service-Abwicklung
- Entwicklung und Konstruktion
- Logistik
- Materialwirtschaft
- Fertigungsvorbereitung
- Fertigung
- Qualitätswesen

... müssen in das Geschehen eingebunden werden, wobei die Verantwortlichen jeweils unterschiedliche Vorstellungen und Zielrichtungen aus ihrer Aufgabenstellung und aus ihren persönlichen Ambitionen heraus vertreten, was sicher legitim ist, denn der Vertriebsverantwortliche muss anders denken und handeln als der Verantwortliche für die Fertigung

oder für das Rechnungswesen. Trotzdem muss es gelingen, dem Vertriebsverantwortlichen zum Beispiel die Sichtweise der Konstruktion bzw. der Fertigung plausibel zu machen, damit er die Gedankenwelt dieser Bereiche verstehen und akzeptieren lernt. Ein geeigneter Kompromiss muss trotz unterschiedlicher Sichtweise der Bereiche gefunden werden.

Wenn dem so ist, dann lässt sich daraus ohne weiteres ableiten, dass die Bewältigung dieser komplexen Aufgabenstellung ERP einzuführen hohe Anforderungen an die Akteure und insbesondere an das Management eines Unternehmens stellt.

---

## 2.2 Komplexität

### ► Was verstehen wir unter Komplexität?

Ganz allgemein definiert D. Dörner die Komplexität wie folgt: „Die Existenz von vielen von einander abhängigen Merkmalen in einem Ausschnitt der Realität wollen wir als „Komplexität“ bezeichnen“ [2].

In einem ERP-Projekt existieren in jedem der oben genannten Unternehmensbereiche viele Merkmale, die untereinander und selbst wieder mit Merkmalen anderer Bereiche in Abhängigkeit stehen. Diese unterschiedlichen, abhängigen Merkmale gilt es im Rahmen eines ERP-Projekts so in Einklang zu bringen, dass am Ende ein ganzheitliches System, mit dem alle Mitarbeiter gleichermaßen ihre Aufgaben im Sinne der Unternehmensführung und deren Zielsetzungen gut erfüllen können, zur Verfügung steht.

Bei der Bewältigung dieser komplexen Aufgabenstellung kommt, was Sie später an anderer Stelle im Einzelnen noch erfahren werden, dem Faktor „Mensch“ – wie ich aus Erfahrung weiß – als dem Erfolgsfaktor „Nummer eins“ in ERP-Projekten eine besondere Bedeutung zu. Wenn wir bedenken, dass die Mitarbeiter der unterschiedlichen Abteilungen naturgemäß über unterschiedliche Denkstrukturen verfügen, ja verfügen müssen, dann können wir uns sicher leicht die Problematik vorstellen, mit der wir es zu tun haben, wenn es gelingen muss, es im Rahmen der ERP-Einführung allen Recht zu machen. Wie auch Dörner feststellt: „Komplexität ist keine objektive Größe, sondern eine subjektive“ [3]. Wenn der Mensch eine Rolle bei der Beurteilung spielt, kann die Komplexität daher nicht allgemeingültig gemessen werden. Es existiert kein allgemeingültiger Maßstab.

Die Merkmale in einem so komplexen ERP-System und damit in einem ERP-Projekt sind so vielfältig und stehen in verzweigten Abhängigkeiten zueinander, dass ein Einzelner sie kaum überblicken kann, zumal er darüber kaum ausreichend Informationen im Detail zur Verfügung haben kann.

ERP-Projekte können aus den kurz angerissenen Gründen, wie ich später noch im Einzelnen darstellen werde, nur im *Team* abgewickelt werden.

Die Erarbeitung von Lösungen im Team (in der Gruppe) stellt allerdings andererseits wiederum hohe Anforderungen an den verantwortlichen Projektleiter. Auch hierüber er-

halten Sie liebe Leserin, lieber Leser, an anderer Stelle (Kap. 5.4) eine ausführliche Erklärung und vor allem eine ausreichende Antwort darüber, wie diese Aufgabenstellung gelöst werden kann.

Sie werden nach den paar Sätzen erkannt haben, dass es genügend Gründe gibt, warum bei manchem Verantwortlichen in den Unternehmen über ein mögliches „Misslingen eines ERP-Projekts“ nachgedacht wird und daher solche Projekte möglichst weit hinausgeschoben werden, obwohl den meisten Unternehmern klar ist, dass erfolgreich eingeführte ERP-Systeme wesentliche Rationalisierungspotentiale freisetzen werden, zum Nutzen und zum Erfolg des Unternehmens. Aber was können wir dafür tun, dass ERP-Projekte mit Erfolg durchgeführt und abgeschlossen werden können?

Ich möchte Ihnen mit meinen weiteren Ausführungen aufzeigen, welche grundsätzlichen Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit die Einführung ERP nicht misslingen wird.

---

## 2.3 Bewältigung der Komplexität im Unternehmen

- Zunächst einmal steht die Frage an, wie kann Komplexität, in unserem konkreten Fall: „ERP-Bewältigung“, gemeistert werden?

Eine der wichtigsten Voraussetzung, die ganz zu Anfang eines komplexen ERP-Projekts gegeben sein muss, ist die Erkenntnis, dass in Gesamtzusammenhängen gedacht und gehandelt werden muss, wenn Einzellösungen einzelner Unternehmensbereiche in eine Gesamtlösung erfolgreich eingebracht werden sollen.

Versetzen wir uns doch einmal in die Lage eines Mitarbeiters in einem Unternehmen. Können wir da nicht erkennen, dass, gleichgültig an welcher Stelle oder in welcher Hierarchieebene der Mitarbeiter angesiedelt ist, der Einzelne bei seiner zwangsläufig fachorientierten Spezialisierung in seinem Verantwortungsbereich nur sehr bedingt die Möglichkeit hat, in Gesamtzusammenhängen zu denken und zu handeln?

Vester stellt in seinem Buch fest, dass wir alle uns mehr denn je mit „vernetztem Denken“ auseinandersetzen müssen [4]. Zumal unsere Ausbildung in Schulen und Universitäten auf Vernetzung zu anderen Disziplinen innerhalb des betreffenden Fachbereichs keine Rücksicht nimmt.

Ich erlebe in meinen Projekten immer wieder, dass all zu schnell Einzellösungen gesucht werden, ohne für das ERP-Projekt ein Gesamtkonzept aufgestellt zu haben, innerhalb dessen erst im zweiten Schritt Einzellösungen erarbeitet werden können und auch unbedingt sollten. Die Verwunderung ist dann am Ende groß, wenn festgestellt wird, dass die wohlgemeinten Einzellösungen nicht zusammen passen. Von einer Gesamtlösung ERP kann so keine Rede sein!

Eng mit dieser Thematik verbunden steht auch die Notwendigkeit sehr frühzeitig im Projekt *Ziele* zu definieren: an erster Stelle Gesamtziele des Unternehmens. Darüber muss