

# ERP: Eine Welt für sich

## PROLOG

„Es ist unmöglich, Staub aufzuwirbeln, ohne dass einige Leute husten.“  
(Erwin Piscator)

**DIE FIRMA.** Maxwell Automation Inc. ist ein Global Player im Bereich des Anlagenbaus und der Automatisierungstechnik. Die Firmenzentrale befindet sich in Seattle, Washington, USA. Der europäische Sitz ist in Berlin. Weltweit arbeiten mehr als 20.000 Mitarbeiter in 15 Ländern für Maxwell. Im Jahre 2008 kauft Maxwell die österreichische Firma Kräuter Anlagenbau mit Sitz in Graz. Kräuter hatte als einzige Firma im Konzern ein existierendes SAP-System zur Steuerung von Unternehmensabläufen. Nach der Übernahme des Unternehmens wird diese SAP-Lösung überarbeitet und unter der Parole

### **PO! (Processes. Optimized!)**

in Deutschland eingeführt. Die Devise für alle Geschäftsbereiche lautet „SAP einführen, Effizienz steigern und dadurch Kosten reduzieren“. Die Unternehmensleitung verordnet Disziplin. Die deutschen Standorte akzeptieren die Abkürzung PO! leicht pikiert und gleichzeitig amüsiert. Die Einführung verläuft nicht ohne Probleme, kann aber als erfolgreich bezeichnet werden. Nun steht als Folgeprojekt die Umsetzung von PO! entweder in Irland oder Schweden an. Die in den folgenden Kapiteln fortgeführte Geschichte handelt von der gesamten Dauer dieses Projektes.

## Was ERP-Großprojekte so besonders macht

### Was sind ERP-Projekte?

Der Begriff Enterprise Resource Planning, kurz ERP, bezeichnet die unternehmerische Aufgabe, die in einem Unternehmen vorhandenen Ressourcen (wie z. B. Kapital, Betriebsmittel oder Personal) möglichst effizient für den betrieblichen Ablauf einzuplanen. Der ERP-Prozess wird in Unternehmen ab einer gewissen Größe heute durch Software-ERP-Systeme unterstützt. ERP-Einführungsprojekte bergen eines der größten Missverständnisse der heutigen Geschäftswelt in sich, mit dem hier zunächst einmal aufgeräumt werden soll:

## ERP-Implementierungen sind KEINE IT-Projekte!

Ein reines IT-Projekt, z. B. die Implementierung einer neuen konzernweiten Email-Lösung, benötigt nur minimalen Input von den Einheiten im Unternehmen, die das Geld verdienen (= das Business). Solche Projekte werden daher weitgehend vom IT-Bereich in Eigenregie durchgeführt. Die Schwierigkeit solcher IT-lastigen Projekte ist im Wesentlichen abhängig von technischen und planerischen Fragestellungen.



**Abb. 1: Bestandteile einer ERP-Lösung**

ERP-Projekte dagegen sind so genannte Business Change Projekte. Das heißt:

- Sie betreffen Geschäftsabläufe, Organisationsstrukturen und betriebliche Zuständigkeiten. Sie erfordern daher vom Projektteam umfangreiches Verständnis der existierenden Unternehmensabläufe, Organisationen und Zuständigkeiten.
- Sie haben das Potenzial, tief in diese einzugreifen.

- Die Projektmitarbeiter aus dem Business müssen dementsprechend kompetent und entscheidungsbefugt sein.

Daher sind ERP-Projekte so gut wie nie aufgrund der Technik schwierig, ihre Komplexität hat meist folgende Ursachen:

- unklare Projektaufträge,
- unzureichendes Wissen im Projekt über existierende Geschäftsabläufe,
- nicht dokumentierte Geschäftsabläufe und
- unzureichende Qualität der Daten in den Altsystemen.

## Was ist ein Großprojekt im ERP-Bereich?

Von einem ERP-Großprojekt ist in diesem Buch die Rede, wenn die folgenden Kriterien erfüllt sind:

<b>Kriterien für ein ERP-Großprojekt</b>
Mehr als 20 Vollzeit-Mitarbeiter (Business und IT)
Laufzeit mehr als 12 Monate
Gesamtbudget mehr als 5.000 Personentage bzw. mehr als 5 Mio. Euro
Volles inhaltliches ERP-Spektrum (z. B. Finance, Logistik, Produktion, Service, Personal)
Mehrere gleichwertige Standorte
Mehr als 1.000 Endanwender
Projektteam arbeitet mehrheitlich Vollzeit für das Projekt

Es versteht sich von selbst, dass die hier genannten Eckdaten nicht akademisch zu verstehen sind, sondern nur einen groben Rahmen abstecken, um Projekte zu identifizieren, die aufgrund ihrer Größe, Dauer und Komplexität eine spezielle Methodik und Management-Philosophie erfordern, um die es in dem vorliegenden Buch geht. Die meisten der in diesem Buch vorgestellten Konzepte sind allerdings auch für kleinere Projekte – mit ein wenig Anpassung – nutzbar.

## Die Risiken von ERP-Projekten

Allen Projekten, gleich in welchem Bereich sie anzusiedeln sind, ist ein gewisses Risiko gemeinsam, und zwar das Risiko, zum geplanten Meilenstein nicht das erwartete Ergebnis zu den budgetierten Kosten vorweisen zu können. Dies unterscheidet Projekte zu einem gewissen Grade von Unternehmungen der Linienorganisation, deren Ergebnisse üblicherweise nicht frei von Risiko, aber doch besser vorhersehbar sind.

Wenn Projekte scheitern, verursachen sie nicht selten einen Schaden für das Unternehmen, der schnell zweistellige Millionenbeträge erreichen kann. Dies gilt vor allem für ERP-Großprojekte, bei denen das gesamte Unternehmen in Mitleidenschaft gezogen werden kann.

Umso bitterer ist die traurige Wahrheit für alle Betroffenen, dass Jahr für Jahr viele solcher Projekte mehr oder weniger spektakulär „vor die Wand fahren“. Teilweise schaffen sie es damit sogar in die Presse, wie folgender Artikel aus der Rhein-Zeitung vom 8. Dezember 1999 zeigt:

### Software-Panne: Ersatzteile-Mangel

Problem bei Volkswagen/Audi-Händler unter Druck

Kassel/Wolfsburg/Walldorf – Die Panne im zentralen Ersatzteillager der Automarken VW und Audi bringt den Konzern und seine Vertragshändler unter Druck. Vor einer Woche war bekannt geworden, dass im Ersatzteillager im VW-Werk Kassel die Einführung einer neuen Software für die gesamte Steuerung bis hin zum Händler Probleme bereitet.

Die Folge: Etliche VW- und Audi-Kunden müssen länger als sonst, in Einzelfällen mehrere Wochen lang auf die Reparatur ihres Autos warten. Normalerweise garantiert VW in eiligen Fällen eine Lieferung von Ersatzteilen je nach Entfernung innerhalb von einem bis zwei Tagen.

In dem Zentrallager wird nach Angaben des größten europäischen Softwareherstellers SAP AG (Walldorf) eine stark modifizierte Version des SAP-Standard-Programms R/3 eingesetzt. SAP habe 13 Mitarbeiter nach Kassel abgestellt, um die "Probleme zu lösen, die nicht wir zu verantworten haben", sagte SAP-Sprecher Herbert Heitmann.

VW erklärte am Mittwoch zu einem Bericht des Kölner "Express", es gebe keinen neuen Sachstand. An der Behebung der Probleme werde mit Nachdruck

gearbeitet. Bislang hoffen VW und Händler, dass die Lieferung von Ersatzteilen bis zum Jahresende wieder reibungslos läuft. "Für uns ist entscheidend, dass die Probleme in der Software so schnell wie möglich behoben werden", sagte der Geschäftsführer des VW/Audi-Händlerverbandes Michael Lamlé der dpa. "Wir hoffen sehr, dass es bis zum Jahresende klappt."

#### Neuwagen als Ersatzteil-Lager

Betroffen sind die beiden Marken VW und Audi. Andere Konzernmarken wie Seat und Skoda werden entgegen dem "Express"-Bericht nicht von Kassel aus versorgt. "Es ist auch nicht so, dass in Kassel gar nichts mehr funktioniert", sagte Lamlé. "Die Wartezeiten für Ersatzteile sind ganz unterschiedlich. Aber uns sind Fälle bekannt, in denen eine Werkstatt mehrere Wochen auf Teile warten musste." Die rund 3000 deutschen VW- und Audi-Händler stellen den wartenden Kunden vermehrt Mietwagen zur Verfügung.

Mitunter dienen auch Neuwagen zur Ersatzteilbeschaffung. "Sicherlich wird ein Händler im Einzelfall ein dringend benötigtes Ersatzteil aus einem Neuwagen, den er im Lager hat, ausbauen", sagte Lamlé. "Aber von Ausschachten der Neufahrzeuge kann man nicht sprechen, es wäre wohl reichlich übertrieben."

Hier eine Reihe von Gründen, warum Projekte im Allgemeinen und ERP-Projekte im Besonderen nach meinen Erfahrungen scheitern oder in erhebliche Schwierigkeiten kommen:

- Wechsel im Top-Management gefolgt von einer Änderung der Projektprioritäten
- Unklares oder wechselndes Projekt-Mandat
- Budgetkürzungen infolge wechselnder Prioritäten
- Mangelnde Unterstützung des Projektes durch den Geschäftsbereich; mögliche Ursachen: Projektnutzen ungenügend oder mangelndes Stakeholder-Management
- Zu starke Überzeugung, man sei „anders“ und diese Andersartigkeit müsse man auch einer Standard-Software aufzwingen (siehe Beispiel VW oben auf S. 16 )
- Zu starke Eigenständigkeit bzw. Machtposition eines externen Integrators ohne Anbindung an die interne IT-Strategie

- Organisatorische oder politische Hemmnisse, die eine effektive Kommunikation und konstruktive Zusammenarbeit innerhalb des Projekts erschweren
- Große organisatorische Veränderungen in den Geschäftsbereichen, die mit dem Projekt nicht ausreichend abgestimmt und integriert sind
- Rollenkonflikt zwischen Linien- und Projektaufgabe des Projektleiters
- Mangelnde Fähigkeit des Projekt-Managements, die verschiedenen Parteien „ins Boot zu holen“ (Stakeholder-Management)

Übrigens: Wissen Sie, woran Business Change Projekte zumeist **nicht** scheitern (und zwar auch IT-Projekte)? An der Technik. Egal wie komplex die Aufgabenstellung auch ist, irgendwie kriegt man das System immer „zum Laufen“, sei es auch mit Abstrichen. Schließlich funktioniert mittlerweile ja auch die Ersatzteilversorgung bei VW und Audi wieder.

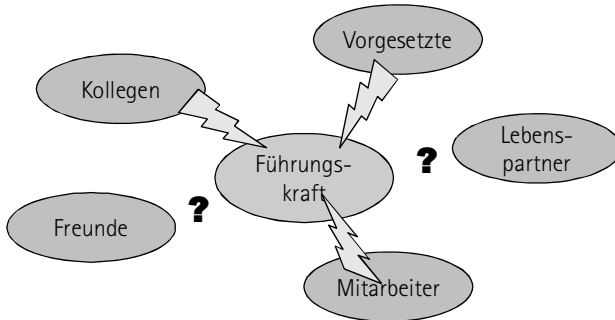
## Die Rolle des Leadership Coach im Projektumfeld

Verantwortung macht einsam – Einsamkeit aber führt zu schlechten Entscheidungen! Wenn Sie schon einmal in einer verantwortungsvollen Position und unter dem damit einhergehenden, stetig steigenden Ergebnisdruck gearbeitet haben, haben Sie wahrscheinlich am eigenen Leibe erfahren, wie wahr dieser Satz ist. Wie oben dargestellt, sind ERP-Projekte besonders komplex. Da Unternehmensabläufe und -strukturen von der Einführung betroffen sind, besteht besonderer Ergebnisdruck und das von allen Seiten.

### Isolierte Führungskräfte

Mit zunehmender Verantwortung, z. B. in Projekten, steigt der Bedarf nach konstruktivem, ehrlichem Feedback hinsichtlich der eigenen Leistung und an Unterstützung bei der Reflexion der individuellen Handlungsoptionen und Ressourcen.

Gleichzeitig ist aber in den meisten heutigen Organisationen, sicherlich auch infolge der kompetitiven Grundeinstellung vieler Führungskräfte, der Zugang zu dieser Form von Unterstützung strukturell verbaut.



**Abb. 2: Die isolierte Führungskraft**

- Mit dem Vorgesetzten will man nicht über eigene Defizite sprechen, um die weitere Karriere nicht negativ zu beeinflussen.
- Kollegen werden häufig als Konkurrenten empfunden, die eine Eigenreflexion als Schwäche missverstehen und ausnützen würden.
- Mitarbeiter kommen für derartige Gespräche üblicherweise nicht in Frage.
- Freundschaften werden von vielen Führungskräften aus Zeitgründen nicht in dem Maße gepflegt, wie es nötig wäre, um eine Vertrauensbasis zu schaffen.
- Der Lebenspartner versteht die beruflichen Hintergründe häufig nicht ausreichend und ist zudem befangen.

Frustration und Isolation infolge mangelnden Feedbacks sind mögliche Folgen. Der permanente Erfolgsdruck kann bis hin zur Stagnation der Führungskraft in der persönlichen und beruflichen Entwicklung sowie, infolge verschleppter interpersoneller Konflikte, zur Verschlechterung der Leistung ganzer Projektteams führen. Auch psychische Konsequenzen, von diversen Stress-Erscheinungen bis hin zu Depressionen und Burnout-Syndrom, sind keine Seltenheit.

## **Ergebnisdruck steigt**

Immer häufiger werden komplexere Aufgaben zudem nicht mehr durch die Linienorganisation eines Unternehmens bewältigt, sondern durch interdisziplinäre Projektteams. Dies erhöht zusätzlich die Komplexität der Aufgabe und den Ergebnisdruck auf alle Beteiligten. Oft werden Personen für die Leitung solcher Projekte nominiert, die zwar Führungserfahrung in Linienfunktionen haben, denen es aber an der erforderlichen Erfahrung in Projekten mangelt. Für solche Projektleiter kommen dann verschiedene Stressfaktoren zusammen: mangelnde einschlägige Erfahrung und hoher Ergebnisdruck.

Infolge der zunehmenden Globalisierung, die bereits bei Unternehmen mittlerer Größe zu beobachten ist, werden künftige Projektaufgaben zudem komplexer und internationaler. So müssen z. B. Entwicklungsabteilungen in Indien, Call-Center in Irland, Support-Abteilungen in Bulgarien und Projektteams in allen Teilen der Welt koordiniert werden.

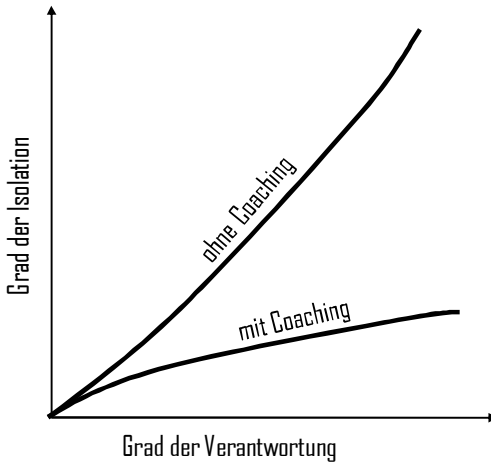
Aufgrund der wachsenden Kapitalmarkt-Orientierung wird die Geschwindigkeit, mit der Projektergebnisse erreicht werden müssen, weiter zunehmen, um z. B. positive Quartalsberichte vorlegen zu können.

Nimmt man das strukturelle Unvermögen existierender Organisationen hinzu, Entscheidern unternehmensintern einen risikolosen Zugang zu konstruktivem Feedback zu ermöglichen, wird deutlich, dass das Coaching von Führungskräften im Allgemeinen und Projektleitern im Speziellen immer wichtiger wird.

## **Coaching als Ausweg**

Wie die folgende Abbildung verdeutlichen soll, ist das Coaching von Führungskräften eine effektive Methode, den Kreislauf der Isolation und Frustration zu durchbrechen, und zwar durch das risikolose Feedback, mögliche Handlungsoptionen unter Anleitung zu reflektieren und zur Verfügung stehende Ressourcen zu erkennen und zu nutzen.





**Abb. 3: Zusammenhang von Verantwortung und Isolation**

Ein Coach ist für Führungskräfte und Teams ein Ansprechpartner, der

- neutral und verschwiegen ist,
- ehrliches und konstruktives Feedback gibt,
- methodisch geschult ist, das Identifizieren von Handlungsoptionen zu unterstützen,
- idealerweise vergleichbare Problemstellungen selbst schon durchlebt hat.

Gute Management-Coachs kombinieren die Methoden-Kompetenz und die Feld-Erfahrung mit gelebter eigener Projektmanagement-Praxis, um ein kompetenter und effektiver Partner für das Coaching von Projektleitern zu sein.