



e-Interview mit Dr. Gunter Seidel



Titel des

E-Interviews:

Name:

Funktion/Bereich:

Organisationen:

Erfolgsfaktoren zur erfolgreicherer Gestaltung und Durchführung globaler ERP-Programme – empirische Ergebnisse und Empfehlungen für das Management internationaler ERP-Projekte

Dr. Gunter Seidel

Selbständiger Berater

Project Office Gunter Seidel

Die Anzahl global operierender Unternehmen, sowohl im Mittelstand als auch bei den Großunternehmen steigt stetig. Jedoch wird deutlich, dass bei weitem nicht alle Einführungen globaler betriebswirtschaftlicher IT-Systeme erfolgreich sind. Während einige Einführungen im Hinblick auf klassische Projektverfolgung durch verspätete oder funktional eingeschränkte Einführungen und/oder Budgetüberschreitungen auffallen, sind die Auswirkungen nicht erreichter Geschäftsziele – wie z.B. Prozessautomatisierung und -standardisierung oder Reduktion von Lagerhaltungskosten – wesentlich gravierender. Das Ziel aus Managementsicht ist es folglich, diese Blockaden frühzeitig zu erkennen und zu lösen, um die erfolgreiche Realisierung des globalen Projektes zu garantieren. Viele Erfolgsfaktoren können bereits in einer frühen Projektphase definiert werden und somit kostenintensive Projektleiten verhindern.

Was macht ein erfolgreiches ERP-Programm heutzutage aus? Welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend für die gelungene Durchführung globaler ERP-Programme? Was für Spätfolgen können aus gescheiterten Projekten für Unternehmen entstehen?

Wir freuen uns, Ihnen eine Diskussion dieser und weiterer Fragen mit Dr. Seidel selbständiger Berater und Autor einer aktuellen Dissertation zu "[A Method for Assessing the Likelihood of Burn-out of Global ERP-Programmes](#)" zu präsentieren.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr

NetSkill-Team



Sehr geehrter Herr Dr. Seidel,

Frage 1:

Ein gut geplantes ERP-Programm ist die Säule jedes weltweit operierenden Unternehmens. Was macht ein erfolgreiches ERP-Programm aus und welchen Anforderungen muss es genügen?



Antwort:

Die Definition von Erfolg ist sehr unternehmensspezifisch. Im Rahmen meiner empirischen Untersuchungen habe ich sowohl Unternehmen befragt, die eine stringente Kosteneinsparung durch Ablösung von Altsystemen und Personalreduktion verfolgen, als auch Unternehmen, die sich veränderten Marktbedingungen stellen mussten und deren primäre Ziele die strategische Neuausrichtung war (z.B. Basel II oder SOX Konformität). Diese Ziele würde ich als Programmziele bezeichnen, die durch das General Management des Unternehmens gewahrt werden müssen.

Es muss jedoch auch die weit operativere Sicht der erfolgreichen Durchführung des Einführungsprojektes betrachtet werden. Hier ist die rechtzeitige Operativsetzung im zuvor vereinbarten Leistungsumfang unter Einhaltung der Budgets erfolgsentscheidend. Diese Sicht wird i.d.R. von Projektleitern eingenommen.

Es bleibt anzumerken, dass das Erreichen diese Projektziele eine notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für das Erreichen der Programmziele ist.

**Frage 2:**

Welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend für die gelungene Durchführung globaler ERP-Programme? Mit welchen Aktivitäten kann das Management diese Erfolgsfaktoren unterstützen?

**Antwort:**

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung in Zusammenarbeit der Universität St. Gallen und der Deutschsprachigen SAP Anwender Gruppen (DSAG) wurden eine Reihe von Erfolgsfaktoren und beeinflussenden Management Aktivitäten ermittelt. Diese unterteilen sich in programmweite und lokationsspezifische Faktoren.

Die zentralen programmweiten Erfolgsfaktoren sind ein gut funktionierendes Veränderungsmanagement, ausreichende Aufmerksamkeit des Unternehmensmanagements, ein den Programmzielen angepasstes Finanzierungsmodell, die optimale Bereitstellung des benötigten Personals, eine adäquate Steuerungsstruktur, die richtige Methodenauswahl, als auch die Verwendung von Werkzeugen und rechtzeitige Beachtung technischer Herausforderungen.

Die lokalen Erfolgsfaktoren sind die Beachtung von Marktgegebenheiten und Geschäftskultur in der Systemanpassung, die Unterscheidung und der richtige Umgang mit Widerständen gegen und Unfähigkeit zur Veränderung, als auch die Beachtung notwendiger organisatorischer und technischer Vorbedingungen zur Systemeinführung. Die dafür jeweils möglichen Managementaktivitäten sind detailliert in meinem Buch beschrieben.

**Frage 3:**

Was sind die Ursachen für das häufige scheitern global betriebswirtschaftlicher IT-Systeme in der heutigen Zeit? Welche Auswirkung, neben dem erhöhten finanziellen Aspekt, können solche gescheiterten Projekte für ein Unternehmen haben?

**Antwort:**

Dieser Frage wurde quantitativ im Rahmen der Untersuchung nachgegangen. Es konnten basierend auf mehr als 60 globalen ERP Projekten die Stärke des Einflusses der definierten Erfolgsfaktoren ermittelt werden.

Während sich für den Projekterfolg wie zu erwarten ein recht homogenes Bild ergibt, in dem die meisten lokalen Faktoren als auch zentrale Punkte wie Personal, Steuerungsstruktur, Werkzeuge und technische Faktoren sich die Waage halten, ist der Programmiererfolg am stärksten durch ein nicht vorhandenes oder nicht funktionierendes Veränderungsmanagement gefährdet. Dabei ist zu beobachten, dass viele Unternehmen ein sehr genaues Bild über die benötigten personellen und finanziellen Ressourcen entwickeln, aber der zeitliche und intellektuelle Aufwand für das Management häufig unterschätzt wird.

Die negativen Auswirkungen sind abgesehen vom Nichterreichen der Einsparungs- und Geschäftsziele vor allem die Verschlechterung der Ausgangsposition für eine weitere ERP-Initiative. Vor allem der sehr starke Erfolgsfaktor Bereitschaft zur Veränderung wird durch Negativfahrung in der Organisation geschwächt, und verlangt in Folge ein noch stärkeres Veränderungsmanagement.

**Frage 5:**

In Ihrem kürzlich erschienen Buch "A Method for Assessing the Likelihood of Burn-out of Global ERP-Programmes" sprechen Sie von einer Bewertungsmethode, mit der sich die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns – genannt „Burn-out“ – berechnen lässt. Bitte schildern Sie uns kurz die Vorgehensweise dieser Methode. Welche Möglichkeiten ergeben sich daraus für global agierende Unternehmen?

**Antwort:**

Viele der zuvor erwähnten Erfolgsfaktoren werden bereits sehr früh im Lebenszyklus eines globalen ERP-Programmes gesetzt, nämlich im Aufsetzen des Programmes und während der Prozessdefinitionsphase. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, dass zu diesem Zeitpunkt durch eine Bewertung dieser Faktoren eine Aussage über die Gefahr des Scheiterns und mögliche Gegenmassnahmen getroffen werden kann.

Im Rahmen der Bewertungsmethoden werden die Erfolgsfaktoren durch Interviews mit drei wichtigen Gruppen erhoben. Zuerst wird durch Gespräche mit dem Management die strategische Ausrichtung und die Ziele des Projektes verifiziert. Danach wird das zentrale Projektteam, sofern bereits definiert, zur Ermittlung der Projektstruktur befragt. Gespräche in den wichtigsten Standorten runden die Erhebung ab, wobei lokale Erfolgsfaktoren ermittelt werden.

Der primäre Nutzen dieser Bewertungsmethode liegt weniger in der Erfolgsvorhersage, als in einer erfolgsfaktorenspezifischen Analyse der Probleme und Empfehlungen zur Behebung selbiger. Diese Methode wurde bereits erfolgreich bei einem Schweizer mittelständischen Unternehmen durchgeführt und hat zu einer Reihe von Massnahmen zur verbesserten Programm-etablierung geführt.

**Frage 6:**

Bitte nennen Sie drei konkrete Werkzeuge/Toolsets, die den erfolgreichen Roll Out eines betriebswirtschaftlichen IT-Systems besonders wirksam unterstützen.

**Antwort:**

Im Rahmen globaler Programme ist die Nutzung eines dedizierten Werkzeugs zum Programm-Management nahezu verpflichtend. Während an einer Lokation Projektpläne, Budgets, Risiko und Issue-Listen manuell geführt werden können, erfordert die länderübergreifende Nutzung eine Mehrbenutzerfähigkeit mit Zugriffsrechten und Auditierung.

Im Sinne der Automatisierung sollten ebenfalls Werkzeuge zur Erstellung von Trainingsunterlagen und computergestütztem Durchführen des Trainings verwendet werden. Hier liegt ein hohes Kosteneinsparungspotential, da die Reise zu einem zentralen Trainingsort durch die globale Natur des Projektes kostenintensiv ist.

Letztlich erfordert ein globales Projekt den Einsatz aller modernen Kommunikationsmittel. Diese gehen von klassischen (Konferenz-)Telefonen über Verwendung von email / Instant Messaging / Microblogging für die Kommunikation von Nicht-Muttersprachlern zu Video-Konferenzen und Video-Bloggs, die eine deutlich breitere Kommunikation im nicht-verbalen Bereich ermöglichen. Diese sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Etablierung der Arbeitsbeziehung zwischen Menschen vor allem verschiedener Kulturen immer noch des persönlichen Kontakts bedarf.

**Frage 7:**

Geben Sie uns bitte einen kurzen Ausblick: Welchen Herausforderungen werden zukünftig in Bezug auf ERP-Systeme auf international tätige Unternehmen zukommen und welche technologischen Trends erwarten uns?

**Antwort:**

Aus der Arbeit im Rahmen der DSAG ergaben sich immer wieder technologische Herausforderungen – sei es UNICODE, Übersetzungen, Unterstützung legaler Anforderungen bestimmter Länder etc. – diese werden jedoch i.d.R. durch einen guten Paketanbieter wie der SAP gemeistert. Die Herausforderungen aus der aktuellen Marktsituation ergeben sich meines Erachtens eher durch den hohen Kostendruck, der die Einführung eines globales ERP-Systems in dezentrale Lokationen betrifft. Hier besteht der Bedarf an Lösungen, die eine Kostenersparnis in Größenordnung ermöglichen.

Vielen Dank für das Interview!