ERP-Einführung: Klassisch oder agil?

Autor: Reiner Martin

Projekte zur Einführung von ERP-Systemen lassen sich mit unterschiedlichen Methoden realisieren. Neben klassischen, phasenorientierten Ansätzen bieten die ERP-Einführungspartner vermehrt auch agile Projektmethoden an. Nicht immer passt die Methode zu dem jeweiligen Projektauftrag. Dies kann zu einer Verschiebung des Projektrisikos mit entsprechenden finanziellen Mehrbelastungen führen. Der folgende Überblick dient zu einer ersten Orientierung.

Kaum ein Projekt stellt ein gesamtes Unternehmen vor so große Herausforderungen, wie die Einführung eines ERP-Systems. Nicht nur Projektleitung und IT sondern fast alle Bereiche und Abteilungen müssen sich intensiv engagieren. Es geht darum, vorhandene Prozesse zu überprüfen, die Anforderungen an ein neues ERP-System exakt zu ermitteln und durch die Erfüllung ihrer Bedürfnisse an Effizienz zu gewinnen. Für diese Projekte haben sich verschiedene Methoden herausgebildet, die im Folgenden beschrieben werden.

Klassische Projektmethodik mit phasenorientiertem Vorgehen

Die klassische Projektmethodik definiert verschiedene Phasen, die durch markante „Meilensteine“ abgegrenzt werden können. Dies bietet den Vorteil, dass verbindliche Phasenergebnisse festgelegt werden können, die für Anbieter wie Anwender nachprüfbar sind. Damit geht die Überprüfung eines Projektzeitplanes einher, der eine verbindlich festgelegte, auch wirtschaftliche Kalkulationsgröße für das Projekt darstellt. Aufgrund dessen

startet ein derartiges Projekt genaugenommen schon mit der Vertragsphase, da im phasenorientierten Vorgehen auch hierfür bereits eine fundierte Planung erforderlich ist. Zentrale Vertragsbestandteile sind daher die Beschreibungen des Projektumfanges in Form eines Pflichtenheftes, eines verbindlichen Projektzeitplans und eines entsprechenden Budgets zeitlicher und finanzieller Ressourcen. Diese bilden die Grundlage für alle weiteren Projektphasen. Nach der Projektinitialisierung und der Erstellung von Fachkonzepten auf Basis des Pflichtenheftes beginnt die wichtige Implementierungsphase. Innerhalb dieser Phase erfolgt die Hauptarbeit in Form der konkreten Umsetzung des in den Fachkonzepten definierten Projektumfangs, also die Abbildung der relevanten Geschäftsprozesse im neuen ERP-System durch den ERP-Einführungspartner. Eine Vielzahl von Leistungen, wie Konfiguration, Customizing, Datenmigration, die Realisierung von Schnittstellen und Anpassungen, die Erstellung von Formularen, Listen und Auswertungen werden durchgeführt und ergeben schließlich ein funktionierendes Gesamtsystem. Nach erfolgreich durchgeführten Integrationstests, einem Testbetrieb und Schulungen für die Mitarbeiter führt dies zur Phase des Echtbetriebs, die mit dem erfolgreichen Go-Live des neuen ERP-Systems abgeschlossen wird. Danach werden System und Abläufe aufgrund der Erfahrungen im Echtbetrieb weiter optimiert und das System wird, wenn vorhanden, in weitere Unternehmenseinheiten ausgerollt.

Agile Projektmethodik mit zyklischem Vorgehen

Mit agilen Projektmethoden wie Scrum lassen sich Teilbereiche und Teilaufgaben der ERP-Einführung stringent bearbeiten. In

Zyklen von je zwei bis vier Wochen Dauer wird ein Teilbereich des Projekts vollständig realisiert. Ein festes Team stimmt sich dazu täglich ab. So wird der Arbeitsfortschritt jeder Einzelaufgabe (Task) des Zyklus exakt verfolgt. Durch das zyklische Vorgehen bleibt der Projektumfang dynamisch: Rückschläge und Mehraufwand in einzelnen Zyklen können, müssen jedoch nicht durch schnelle Ergebnisse in anderen ausgeglichen werden. Dieser Dynamik sind viele ERP-Projektverträge nicht gewachsen. Dann führt die Anwendung dieser Methoden zu einer einseitigen Verschiebung des Projektrisikos zum Auftraggeber, der dies unter Umständen mit höheren Aufwänden bezahlen muss.

Hybride Projektmethodik: Stufendifferenzierter Methodenmix

Diese Nachteile der agilen Projektmethoden lassen sich durch eine hybride ERP-Einführung ausgleichen. Dabei werden auf den oberen Stufen und somit auch in den ersten Projektphasen (meist Vorprojekt, Analyse und ERP-Auswahl, Projektinitialisierung und Fachkonzept) die klassischen, phasenorientierten Methoden angewandt. Dadurch kommt man zu belastbaren Projektverträgen und kann das komplexe Projekt in einem verbindlichen Zeit- und Leistungsrahmen abbilden. Im Vordergrund steht zunächst die Erstellung dieser möglichst vollständigen und konsistenten Leistungsbeschreibung. Denn ERP-Systeme bieten nicht nur einen besonders hohen Funktionsumfang, sondern diese Funktionen sind auch noch besonders hoch integriert. Dies bedeutet eine hohe Abhängigkeit der Funktionen untereinander.

Zum Abschluss der Fachkonzeptphase wird ein verbindlicher Product Backlog beschrieben, der anschließend mit agilen Methoden realisiert wird. Dabei werden zunächst in der Planung

der einzelnen Implementierungszyklen (Sprints) alle Einzelaufgaben definiert und anschließend mit agilen Methoden realisiert und auf Funktionsebene getestet. In den abschließenden Stufen wie Integrations- und Systemtest sowie Go-Live kommen dann wieder die phasenorientierten Methoden des klassischen Projektmanagements zur Anwendung.

Checklisten zur Methodenauswahl

Eine Unterstützung bei der Auswahl der richtigen Methode für ein EPR-Projekt geben die nachfolgenden Checklisten, die in Anlehnung an Wolfram Müller (Projektmanagement aktuell, Ausgabe 3, 2017) zusammengestellt wurden. Dabei werden zunächst die **Rahmenbedingunge**n, anschließend die **Grenzen** und schließlich die **Verbesserungspotenziale** des Einsatzes agiler Methoden betrachtet.

Kriterien für Rahmenbedingungen	**Antwort**	
	Ja	**Nein**
Besteht das Projekt aus vielen kleinen relativ unabhängigen Teilaufgaben?	☐	☐
Kann **ein** Projektteam gebildet werden, das **alle** für das Projektergebnis erforderlichen Fähigkeiten abdeckt?	☐	☐
Kann in kurzen Zyklen von 2 bis 4 Wochen integriert werden?	☐	☐

Sofern eine der obigen Fragen in Ihrem ERP-Projekt mit „Nein“ beantwortet werden muss, ist ein überwiegend agiles Vorgehen nicht möglich.

Kriterien für Grenzen	Antwort	
	Ja	Nein
Ist die Termineinhaltung für das Projekt wichtig?	☐	☐
Übersteigt die Teamgröße zehn Personen und/oder mehrere Standorte?	☐	☐
Sind Teile des Projektes stark voneinander abhängig?	☐	☐

Wird eine dieser Grenzen in Ihrem ERP-Projekt überschritten, mindestens eine Frage also mit „Ja“ beantwortet, müssen agile Methoden zwingend durch weitere Mechanismen des Projektmanagements ergänzt werden.

Kriterien für Verbesserungspotenziale	Antwort	
	Ja	Nein
Ist negatives Multitasking (durch zu viele Projekte bei knappen Ressourcen) deutlich ausgeprägt?	☐	☐
Ist die Kommunikation unter den Projektbeteiligten unzureichend?	☐	☐
Sieht sich die unterste Führungsebene nicht als echte Führungskraft?	☐	☐
Ist der Arbeitsfluss kaum transparent?	☐	☐

Liegt negatives Multitasking oder andere der angeführten Aspekte vor, so lässt sich der Projektablauf voraussichtlich durch den Einsatz agiler Methoden verbessern.

Nachhaltige ERP-Verträge schließen

Wer agile Projektmethoden zur ERP-Einführung anwenden will, sollte unbedingt die Auswirkungen auf die Projektverträge untersuchen. Welche Risiken muss die Vertragsgestaltung abfangen? Was ändert sich gegenüber „klassischen" Einführungsverträgen? Die Herausforderungen bei der Einführung eines neuen ERP-Systems sind immens. Wenn die Anwenderunternehmen die Projektverträge richtig gestalten, können sie Einführungsdienstleistungen, Softwarelizenzen und Wartung trotz unterschiedlicher Projektmethoden belastbar regeln.

Anzahl Zeichen mit Leerzeichen: 8638

Bildunterschriften:

ReinerMartin.jpg: Der Autor, Prof. Dr. Reiner Martin, ist Mitgründer und AR-Vorsitzender der MQ result consulting AG. Das Unternehmen berät seit 2002 mittelständische Unternehmen bei der Auswahl, Einführung und Optimierung von Business Software – unabhängig von den ERP-Anbietern.

Phasen ERP-Einführung.jpg: Zwischen der Auswahl und der Einführung eines ERP-Systems liegt der Vertragsabschluss – dort müssen die Projektmethoden berücksichtigt werden

Agile Projektmethidik.jpg: Agile Methoden am Beispiel von SCRUM (Quelle: MicroTool, 2011)

Hybride Einführung.jpg: Hybride ERP-Einführung (nach: Hayata, T., Jianchao Han, A hybrid model for IT projects with Scrum

Bildrechte: MQ result consulting AG; frei zur Veröffentlichung mit Nachweis

Über die MQ result consulting AG

Die MQ result consulting AG berät seit 2002 mittelständische Unternehmen bei der Auswahl, Einführung und Optimierung von Business Software – unabhängig von den ERP-Anbietern. Eine professionell ausgereifte Methodik führt von der Analyse über die Konzeption und Umsetzung zu positiven Ergebnissen für das gesamte Unternehmen: Anwender berichten über effizientere Prozesse, geringere Kosten und sicheres IT-Management. Mit Niederlassungen in Konstanz, Tübingen, Karlsruhe, Bielefeld, Hamburg, München, Darmstadt, Berlin und Freiburg sorgen die unternehmerisch agierenden Experten für Kundennähe. Weitere Informationen finden sich im Internet unter www.mqresult.de.

Weitere Informationen:

MQ | result consulting AG
Spemannstraße 17/1
D-72076 Tübingen
Telefon: +49 (0) 70 71 / 44 3 72
E-Mail: info@mqresult.de
Internet: www.mqresult.de/

© hightech marketing e. K, Dr. Thomas Tosse, Innere Wiener Straße 5, D-81667 München, Telefon +49 (0) 89 / 459 11 58 – 0, Telefax +49 (0) 89 / 459 11 58 – 11, E-Mail: tosse@hightech.de, Internet: www.hightech.de