Wie man mit der RACI-Matrix die Zusammenarbeit an ERP-Projekten regelt

Sowohl beim Software-Anbieter und Dienstleister als auch beim Kunden arbeiten an einem ERP-Projekt viele Personen über einen längeren Zeitraum intensiv zusammen. Dabei ist der beauftragte ERP-Anbieter bei der Erbringung seiner Leistungen auf die Mitwirkung des Kunden angewiesen. Daher ist eine frühzeitige und fundierte Regelung dieser Zusammenarbeit im Projektvertag elementar für den Erfolg einer ERP-Einführung. Das bewährte Methodenelement hierfür ist die RACI-Matrix. RACI steht für Responsible, **A**ccountable, **C**onsulted und **I**nformed**. In der Praxis der ERP-Projekte tun sich jedoch für die Kunden einige Falltüren bei der Abstimmung dieser Matrix auf.**

Autor: Reiner Martin

ERP-Einführungsprojekte gelingen auf dem sicheren Fundament eines Projektvertrages. Das Anwender-unternehmen, Kunde oder rechtlich gesehen Auftraggeber, und der ERP-Anbieter als Auftragnehmer dokumentieren darin ein gemeinsames Verständnis aller wesentlichen Aspekte des Projektes. Eine detaillierte Beschreibung des Project Scopes muss um eine klare Beschreibung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten ergänzt werden. Dies gilt unabhängig von der gewählten Vertragsart. Bei einem Werkvertrag kann der ERP-Anbieter sogar Schadenersatz verlangen, falls der Kunde seinen Mitwirkungspflichten nicht

nachkommt. Doch auch ein Dienstleistungsvertrag muss die Mitwirkungsleistungen möglichst genau festlegen, denn die eindeutige Beschreibung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten beeinflusst erheblich den Projekterfolg.

Die RACI-Matrix

Hier kommt die **RACI**-Matrix ins Spiel – ein gängiges Werkzeug aus dem Projektmanagement. **R**esponsible, **A**ccountable, **C**onsulted und **I**nformed sind die vier Ausprägungen, die in einer Matrix aus Aufgaben (in Zeilen) und Rollen (in Spalten) vergeben werden. Dieses RACI-Chart lässt sich im Vertrag abbilden und im Projektverlauf einfach überwachen. Doch wann und wie wendet man dieses Tool erfolgreich an? Welche Falltüren tun sich auf, wenn Anbieter ihre Vorgaben durchsetzen? Was muss ein Projektleiter zur Anwendung wissen? Die Experten von MQ result consulting haben aus ihrer Erfahrung mit der RACI-Matrix bei der ERP-Einführung zahlreiche Dos und Don´ts gesammelt die in diesem Whitepaper wiedergegeben werden.

1. Der richtige Zeitpunkt

Anwender erliegen häufig der Versuchung, sich erst nach negativen Projekterfahrungen mit der anspruchsvollen Matrix zu beschäftigen. Doch diese muss abgestimmt werden, bevor die eigentliche Projektarbeit beginnt. Denn die Einhaltung der in der RACI-Matrix beschriebenen

Verantwortlichkeiten ist für das Funktionieren des ERP-Projektes elementar. Dies bedeutet, dass die Matrix unbedingt Bestandteil des ERP-Projektvertrages sein muss, um den Verbindlichkeitscharakter zu manifestieren und sicher zu stellen, dass die definierten Verantwortlichkeiten von Anfang an gelebt werden und die Zusammenarbeit im ERP-Projekt funktioniert. Die Matrix muss während der Projektvorbereitung aufgestellt werden, damit sie Bestandteil des Projektvertrages werden kann.

2. Die drei Schritte der Erstellung einer RACI-Matrix

Mithilfe der RACI-Matrix werden die Mitwirkungsleistungen mit konkretem Bezug zu den Projektaktivitäten beschrieben, so dass sie in der zeitlichen Planung des Projektes entsprechend berücksichtigt werden. Bezogen auf die Erstellung der RACI-Matrix sind nach Lehrbuch die folgenden drei Schritte zu durchlaufen:

- Erstens alle wichtigen Aktivitäten des Projektes anführen (Zeilen der Matrix),
- zweitens die Rollen im Projekt festlegen (Spalten)
- und drittens in den Zellen der Matrix die jeweiligen Verantwortlichkeiten bestimmen.

Dieses Lehrbuchvorgehen stößt bereits bei Schritt eins im ERP-Projekt an seine Grenzen. Nur mit großer ERP-Projekterfahrung lassen sich alle Projektaktivitäten, die eine Regelung der Verantwortlichkeiten erfordern, identifizieren.

Da kommen schnell über 100 bis 250 Aktivitäten, sprich Tabellenzeilen zusammen.

3. Das „Trojanische Pferd“ des Anbieters

Daher ist es in ERP-Projekten üblich, dass der ERP-Anbieter bereits über eine Referenz RACI Matrix verfügt. Schließlich müssen die hier aufgeführten Projektaktivitäten exakt mit der grundsätzlichen Projektmethodik, die der ERP-Anbieter anwendet, korrelieren. Verfügen ERP-Anbieter über keine fundierte RACI-Matrix, was durchaus noch vorkommt, stellt dies dessen Projektmethoden-Kompetenz massiv in Frage. ERP-Anbieter- und ERP-Anwenderunternehmen können die RACI-Matrix gleich abstimmen, da der Anbieter in seiner Vorlage bereits die drei Lehrbuchschritte absolviert hat. Doch Vorsicht aus Sicht des Anwenderunternehmens – wer schreibt der bleibt! Will heißen, dass die ERP-Anbieter mit ihren RACI-Vorlagen legitimerweise insbesondere ihre Interessen umgesetzt haben. Auf der Kundenseite fehlt meist die ERP-Projekterfahrung, um die darin für sie enthaltenen Gefahren zu erkennen - und diese lauern bei allen drei Dimensionen der RACI-Matrix.

3.1 Gefahren bei der Aufgabenbeschreibung

Bei der ersten Dimension, der Beschreibung der Aufgaben in den Tabellenzeilen, kann der Anbieter seine Interessen durch unterschiedliche Detaillierung verfolgen. Etwa durch exakte, detaillierte Aufgabenbeschreibungen dort, wo es in

seinem Interesse ist und das Umgekehrte bei Aufgaben, die dem Anwenderinteresse dienen. Konkretes Beispiel aus dem Bereich Modifikationen: Oft fehlt hier die Aufgabe „Entwicklungsdokumentation erstellen“. Klar, ist Ihnen schonmal ein Softwareentwickler begegnet, der freiwillig seine Entwicklung dokumentiert?

3.2 Gefahren bei den Projektrollen

In der zweiten Dimension Projektrollen (in den Spalten) setzt sich dies fort. Meist unterscheiden die ERP-Anbieter zwei Gruppen „Anbieter“ und „Anwender“ (Kunde) eine Gruppe „Dritte“ existiert üblicherweise nicht. Schließlich hat der Anbieter kein Interesse daran, dass im Projekt noch ein vom Anwender beauftragter unabhängiger ERP-Berater mitarbeitet, der beispielsweise in der Qualitätssicherung unterstützt. Bei der Detaillierung der Projektrollen ist Fingerspitzengefühl gefordert. Werden alle Rollen im Projekt schulbuchmäßig als Spalten geführt, kann das den Abstimmungsprozess überfrachten. Ist es nicht eher eine interne Angelegenheit des Anbieters, dass neben der Rolle „Projektleitung“ noch „Developer“, „Leadconsultant“ und „Consultant“ geführt werden? Intern kann sowohl auf Seiten des Anbieters als auch des Kunden eine weitere Detaillierung der Rollen erfolgen, die im Verlauf des Projektes für die eigenen Zwecke verfeinert wird. Doch dies gehört nicht in die RACI-Matrix im Projektvertrag.

3.3 Gefahren bei den Verantwortlichkeiten

In der letzten Dimension der Verantwortlichkeiten lauern ebenfalls Falltüren für den Kunden. Die vier Ausprägungen nach Lehrbuch werden oft auf zwei oder drei reduziert. Dies ist durchaus legitim, da es helfen kann den Abstimmungsprozess zwischen Anbieter und Kunde auf das Wesentliche zu konzentrieren. Es birgt allerdings auch Gefahren. So wird meistens bei den RACI-Vorlagen der ERP-Anbieter auf die Verantwortungsausprägung „I“ (Informed) verzichtet, was sich negativ auf die Funktionsweise des Lenkungskreises im ERP-Projekt auswirken kann. Auch der Umgang mit den Verantwortungsausprägungen „R“ (Responsible) und „A“ (Accountable) kann Falltüren haben. Nach Lehrbuch (die RACI Chart Basics werden sehr fundiert und anschaulich im folgenden YouTube Video erklärt: https://www.youtube.com/watch?v=1U2gngDxFkc) wird die Verantwortungsausprägung „Responsible“ der Projektrolle zugewiesen, die verantwortlich im Sinne von zuständig für die tatsächliche Ausführung der Aufgabe ist. „Accountable“ steht für rechenschaftspflichtig und haftbar. Diese Projektrolle trägt die Verantwortung für eine Projektaufgabe und stellt sicher, dass die Arbeit erfolgreich abgeschlossen wird. Je Projektaufgabe muss es genau einen Accountable geben. Es ist legitim, wenn die ERP-Anbieter in ihren RACI-Vorlagen diese Rollen „umdefinieren“, solange dadurch keine Unschärfen entstehen. Wenn ein Anbieter aber eine Verantwortlichkeit „V“ beschreibt als „ist verantwortlich für die korrekte Ausführung und führt die

Aufgabe auch selber durch“ ist das gleichbedeutend mit den Zuweisungen „R“ und „A“ zu einer Rolle, eine zulässige Verdichtung. In einem anderen Beispiel spricht ein ERP-Anbieter von „D“ Durchführender und „U“ Unterstützender, lässt dabei allerdings offen, ob der Durchführende (Responsible) auch Verantwortlicher (Accountable) ist. Das sollte unbedingt klargestellt werden, bevor die Projektarbeit beginnt. Ansonsten sind Zwistigkeiten im Projektverlauf vorprogrammiert.

4. Der Nutzen der RACI-Matrix

Wurden diese Gefahren und Falltüren erfolgreich gemeistert, kann der Kunde mit einer abgestimmten RACI-Matrix sehr fundiert prüfen, ob er die erforderlichen Mitwirkungsleistungen erbringen kann. Dies betrifft die zeitliche Verfügbarkeit von Ressourcen ebenso, wie die erforderlichen Qualifikationen. Der Kunde kann prüfen, ob och externe Unterstützung hinzugezogen werden sollte. Liegt eine abgestimmte RACI-Matrix vor, sollte diese dann im Projekt über das Projektportal allen Projektakteuren zugänglich sein und konsequent „gelebt“ werden – was leider in vielen ERP-Projekten nicht der Fall ist.

Die RACI-Matrix ist ein zwingendes Element für eine fundierte Planung und Steuerung von ERP-Projekten. So werden Zwistigkeiten im Projektverlauf vermieden. Dies gilt auch bei starkem Einsatz von agilen Projektmethoden. Positiv ist anzumerken, dass die ERP-Anbieter dies

weitestgehend erkannt haben und mit Ihren RACI-Vorlagen sehr gut gewappnet sind.

Auf Kundenseite wird der Stellenwert jedoch eher unterschätzt. Hier muss man sich darüber bewusst sein, dass die Abstimmung der RACI-Matrix anspruchsvoll ist, entsprechend viel Zeit erfordert und vor allem entsprechende ERP-Projekterfahrung erfordert. Nur so lassen sich Klärungen auf Augenhöhe vornehmen. Die Experten von MQ result consulting sind gerne bereit, Anwender dabei zu unterstützen. Die Mühen lohnen sich!

Bildunterschrift Autor: Der Autor, Prof. Dr. Reiner Martin, ist Mitgründer und AR-Vorsitzender der MQ result consulting AG

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/