

Fachartikel

Quelle: ERP Booklet 2015
www.erp-booklet.com

SIS Consulting GmbH
Kaiserjägerstraße 1
6020 Innsbruck, Österreich
Tel.: +43 (0) 512 8900808
www.sis-consulting.com
info@sis-consulting.com

Erfolgsfaktoren einer ERP Implementierung

Autor:

Dr. Lukas Paa

*Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus
Universität Innsbruck*

ERP-Systeme werden implementiert bzw. bereits betrieben, um einen bestimmten Nutzen in verschiedenen Bereichen zu stiften. Um dies sicherzustellen gilt es, sogenannte kritische Erfolgsfaktoren zu erfüllen. In der ERP-Literatur versteht man unter kritischen Erfolgsfaktoren die Bedingungen, die erfüllt werden müssen, um den Implementierungsprozess [1] und den Betrieb des ERP-Systems erfolgreich zu bewerkstelligen [2]. Bedingt durch die hohe Komplexität und den Umfang der zu bewältigenden Aufgaben ist der Erfolg einer ERP Implementierung nicht garantiert. Dies belegen zahlreiche Fälle in denen die Implementierung abgebrochen werden musste oder der zeitliche und budgetäre Rahmen gesprengt wurde [3, 4].

Die weitere Betrachtung des Begriffs „Erfolgsfaktor“ in Bezug auf ERP-Systeme bedingt prinzipiell einer Klärung dessen, was unter Erfolg verstanden wird. Die Implementierung beschreibt das Bestreben einer Organisation, ein betriebliches Informationssystem zu installieren und dessen Verwendung in einer bestimmten Nutzergruppe zu verbreiten [5]. Der Erfolg eines solchen Projektes kann auf verschiedenen Ebene evaluiert werden [6]:

- *Übereinstimmungserfolg (Correspondence success):*

Die erwarteten Ziele auf Unternehmensebene durch Einführung des Systems treten ein.

- *Prozesserfolg (Process success):*

Die Implementierung wird innerhalb der geplanten Zeit und mit dem geplanten Budget abgeschlossen.

- *Interaktionserfolg (Interaction success):*

Die Endanwender sind mit dem System zufrieden.

- *Erwartungserfolg (Expectation success):*

Die erwarteten Ziele auf individueller Ebene durch Einführung des Systems treten ein.

Erfolg ist somit abhängig von den Erwartungen der Unternehmensleitung als auch der Endanwender, der Planung der Implementierungsphase und der subjektiven Zufriedenheit der Endanwender. Dabei spielt auch der erwartete Nutzen, der durch die Einführung eines ERP-Systems entstehen soll eine bedeutende Rolle.

Das in diesem Zusammenhang oft zitierte „Enterprise System Benefit Framework“ von *Shang und Seddon* [7, 8] stellt den Nutzen von ERP-Systemen in fünf Dimensionen dar.

Tabelle 1: ERP-System Nutzenstruktur nach *Shang und Seddon* [8]

Dimensionen	Subdimensionen
Operational	Kostensenkung
	Verkürzung der Durchlaufzeiten
	Steigerung der Produktivität
	Qualitätssteigerung
	Verbesserung der Kundenbetreuung
Unternehmensleitung	Verbesserung des Ressourcenmanagements
	Verbesserung der Entscheidungsfindung und Planung
	Verbesserung der Gesamtleistung
Strategisch	Hilfe für Unternehmenswachstum
	Geschäftsbeziehungen
	Hilfe für Innovationskraft
	Kostenführerschaft
	Produktdifferenzierung
	Bessere Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern
IT Infrastruktur	Flexibilität für Veränderungen
	Reduktion der IT-Kosten
	Erhöhte Leistungsfähigkeit der IT Infrastruktur
Organisatorisch	Veränderung des Arbeitsverhaltens
	Vereinfachung des organisationalen Lernens
	Befähigung der Mitarbeiter
	Verstärkung einer gemeinsamen Vision

Die Schlüsselgrößen bzw. Aufgabenbereiche die eine Organisation während der Implementierung und dem Betrieb eines ERP-Systems ausreichend erfolgreich lösen muss, um das Vorhaben erfolgreich abzuschließen, werden kritische Erfolgsfaktoren genannt. Die Liste der in der Literatur genannten Erfolgsfaktoren ist lang. An dieser Stelle werden die am häufigsten genannten und anerkanntesten kritischen Erfolgsfaktoren aufgelistet und kurz erläutert [2, 9-12].

Top-Management Engagement und Unterstützung: Einer der meistgenannten kritischen Erfolgsfaktoren beschreibt die Notwendigkeit, dass die Implementierung eines ERP-Systems volle Unterstützung von höchster Unternehmensebene erhält. Zusätzlich sollte eine Person der Geschäftsleitung im Projektteam integriert sein.

Change Management: Um die Auswirkungen einer Implementierung antizipieren und entsprechende Maßnahmen erarbeiten zu können ist die Initialisierung eines Change Management Programms empfehlenswert. Die Gewinnung von Meinungsbildnern im Unternehmen für die Billigung des Vorhabens stellt einen relevanten Aspekt für die Akzeptanz der Mitarbeiter und Endanwender gegenüber der Implementierung und dem System an sich dar.

Anpassung der Geschäftsprozesse (Business Process Re-engineering): ERP-Anbieter erarbeiten mit bestehenden Kunden und Experten aus der entsprechenden Branche "best practice" Geschäftsprozesse, welche im Standard von ihren Systemen unterstützt werden. Im Regelfall ist es empfehlenswert, die Prozesse im Unternehmen anzupassen, was als „Business Process Re-engineering“ in der Literatur zu kritischen Erfolgsfaktoren weit verbreitet ist.

Training der Endanwender: Um vom potenziellen Nutzen eines ERP-Systems auch im Arbeitsalltag profitieren zu können, müssen die Nutzer ihre Aufgaben mit Hilfe des Systems effizient umsetzen können. Dazu bedarf es geeigneter Trainings- und Schulungsmaßnahmen sowohl vor als auch nach der Implementierungsphase [13].

Projektteam: Ein fixes Team, dessen Mitglieder vom Top-Management über IT bis hin zu operativen Mitarbeitern diverser Abteilungen reichen, sollte sich Vollzeit auf die Aufgaben der Implementierung konzentrieren. Zudem wird empfohlen einen Experten des Systemanbieters sowie einen externen Berater in das Team zu integrieren. Ebenso wichtig ist es, dass dem Team die entsprechenden Rechte übertragen werden um Entscheidungen selbständig und zeitnah zu treffen.

Projektplanung und -management: Eine Implementierungsstrategie, in der einzelne Projektphasen definiert werden um klar definierte und möglichst messbare Ziele zu erreichen ist ebenfalls von großer Relevanz. Der Zusammenhang zwischen geschäftlichen Zielen und der mit dem ERP-System verfolgten Strategie sollte erkennbar sein. Die Festlegung der Ziele einzelner Projektphasen beinhaltet nötige Aktivitäten, dazugehörige personelle Ressourcen und Verantwortlichkeiten inklusive der zeitlichen Terminierung in Form von Milestones.

Auswahl und Beziehung zu Systemanbieter und Berater: Bei der Implementierung eines ERP-Systems sind in der Regel drei Parteien beteiligt: Das implementierende Unternehmen, der Systemanbieter und externe Berater. Gute Beziehungen und konstruktive Zusammenarbeit zwischen diesen Parteien erhöhen die Erfolgchancen der Systemeinführung. Besonders die Perspektive von Unternehmensexternen sowie das Wissen und die Erfahrungen von Experten rechtfertigen das Hinzuziehen von Beratern. Allerdings muss darauf geachtet werden, den Wissenstransfer vom Berater zu internen Mitarbeitern sicherzustellen um eine langfristige Abhängigkeit zu vermeiden.

Alle Faktoren, die den Erfolg einer ERP-Implementierung kritisch beeinflussen, aufzulisten würde zum einen den Rahmen dieses Beitrags sprengen, zum anderen sind diese niemals direkt von einem Unternehmen auf das andere übertragbar. Letztendlich müssen Sie sich als Geschäftsführer oder IT-Verantwortlicher vor der Entscheidung zur Implementierung eines ERP-Systems klar machen, welchen Nutzen Sie sich daraus erwarten und mit der Erfüllung welcher kritischer Erfolgsfaktoren dieser höchstwahrscheinlich erzielt werden kann. Gelingt es Ihnen, den kritischen Erfolgsfaktoren ausreichend Aufmerksamkeit zu schenken und diese guter Qualität zu erfüllen, stehen die Chancen für eine erfolgreiche Implementierung sehr gut.

Literatur:

1. Sherer, S., Alter, S.: Information system risks and risk factors: are they mostly about information systems? *Commun. Assoc. Inf. Syst.* 14, 29–64 (2004).
2. Ram, J., Corkindale, D., Wu, M.-L.: Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance? *Int. J. Prod. Econ.* 144, 157–174 (2013).
3. Kanaracus, C.: 10 biggest ERP software failures of 2011, http://www.computerworld.com/s/article/9222864/10_biggest_ERP_software_failures_of_2011?taxonomyId=144&pageNumber=1.
4. Kimberling, E.: ERP Failures and Lawsuits: It's Not Just For the Tier I ERP Vendors, <http://panorama-consulting.com/erp-failures-and-lawsuits-its-not-just-for-the-tier-i-erp-vendors/>.
5. Cooper, R., Zmud, R.: Information technology implementation research: a technological diffusion approach. *Manage. Sci.* 36, 123–139 (1990).

6. Lyytinen, K., Hirschheim, R.: Information systems failures: a survey and classification of the empirical literature. *Oxford Surv. Inf. Technol.* 4, 257–309 (1987).
7. Shang, S., Seddon, P.: A comprehensive framework for classifying the benefits of ERP systems. *Americas Conference on Information Systems 2000 Proceedings*. p. Paper 39 (2000).
8. Shang, S., Seddon, P.: Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. *Inf. Syst. J.* 12, 271–299 (2002).
9. Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., Zairi, M.: Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *Eur. J. Oper. Res.* 146, 352–364 (2003).
10. Finney, S., Corbett, M.: ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Bus. Process Manag. J.* 13, 329–347 (2007).
11. Huang, Z.: A compilation research of ERP implementation critical success factors. *Issues Inf. Syst.* XI, 507–512 (2012).
12. Kronbichler, S., Ostermann, H., Staudinger, R.: A Review of Critical Success Factors for ERP-Projects. *Open Inf. Syst. J.* 3, 14–25 (2009).
13. Paa, L., Ates, N.: Critical success factors of e-learning scenarios for ERP end-user training. In: Piazzolo, F. and Felderer, M. (eds.) *Innovation and Future of Enterprise Information Systems*. pp. 87–100. Springer Verlag, Berlin Heidelberg (2013).

Kontakt:

SIS Consulting GmbH
Tel. +43 512 8900808
info@sis-consulting.com

Über SIS Consulting GmbH:

Die SIS Consulting GmbH begleitet als unabhängige und neutrale Unternehmensberatung Unternehmen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Das Dienstleistungsangebot umfasst die Felder Prozessmanagement, Enterprise Systems und Franchising.

Weitere Informationen finden Sie unter www.sis-consulting.com sowie unter www.erp-booklet.com