



KARSTEN SONTOW

# ERP-Projekte - besser als ihr Ruf?



## Lizenzbestimmung und Copyright

Der Artikel basiert auf Ergebnissen der Studie „ERP in der Praxis: Anwenderzufriedenheit, Nutzen & Perspektiven 2020/2021“. Der Bericht zur Studie und die Ergebnisse der Studie sind als Ganzes wie auch in ihren Teilen urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere der Reproduktion in irgendeiner Form, der Übertragung in fremde Sprachen oder der Übertragung in DV-Anlagen sowie der Wiedergabe durch öffentlichen Vortrag, Funk- und Fernsehwerbung, bleiben ausdrücklich vorbehalten. Die Ergebnisse der Studie dürfen weder reproduziert, kopiert oder durch sonstige DV-technischen Mittel vervielfältigt noch an Dritte weitergegeben werden. Bei Veröffentlichungs- oder/und Vervielfältigungswunsch von Auszügen aus der Studie setzen Sie sich bitte mit uns in Verbindung.

## Bericht

### ERP in der Praxis: Anwenderzufriedenheit, Nutzen & Perspektiven 2020/2021.



Dr. Karsten Sontow, Peter Treutlein, Markus Kloppenburg  
Trovarit AG, Aachen

ISBN: 978-3-938102-58-9

Der Bericht kann über den Buchhandel oder unter [www.trovarit.com](http://www.trovarit.com) bestellt werden.

# ERP-Projekte – besser als ihr Ruf?

ERP-Projekte stehen im Ruf, dass Budgetvorgaben und Ecktermine der Einführung immer wieder drastisch überschritten werden. Auch von Abbrüchen und Rückabwicklungen ist immer wieder zu lesen. Eine aktuelle Studie unter rund 2.000 ERP-Anwendern zeigt, was dran ist, am schlechten Image von ERP-Projekten.

Die Trovarit-Studie „ERP in der Praxis – Anwenderzufriedenheit, Nutzen & Perspektiven“ befragt seit 2004 regelmäßig ERP-Anwender nach ihrer Zufriedenheit im täglichen Umgang mit der eingesetzten Lösung und den Services der Software-Partner sowie nach den Erfahrungen, die sie während der Einführung und des Betriebs mit dem ERP-System und dem -Anbieter machen bzw. gemacht haben.

## Zufriedenheit mit dem ERP-Projekt

Im Rahmen der Studie werden insgesamt 39 Zufriedenheitsaspekte aus den Kategorien „System“, „Wartungspartner“, „Implementierungspartner“ und „Projektergebnis“ untersucht.

Betrachtet man alle 39 untersuchten Zufriedenheitsaspekte, dann offenbart der

ERP-Einsatz ein sehr differenziertes Bild (vgl. Abb. 1): Nicht nur unterscheiden sich die Noten der einzelnen Aspekte hinsichtlich ihres Mittelwertes, sie zeichnen sich auch durch mehr oder weniger starke Schwankungen bei den Bewertungen aus. Über alle der gut 2.000 Installationen hinweg wird z. B. die „Stabilität“ der ERP-Software sehr positiv bewertet. Gleichzeitig ist die Bandbreite der verschiedenen Bewertungen bei der „Stabilität“ relativ gering. Im Gegensatz dazu steht das Abschneiden der „mobilen Einsetzbarkeit“ der ERP-Lösung. Nicht nur liegt hier der Mittelwert um mehr als eine ganze Schulnote schlechter, die Bewertungen der Anwender streuen auch wesentlich stärker. Die Zufriedenheitsmerkmale lassen sich demnach grob in vier Kategorien einteilen.

- ▶ „Sichere Basis“  
Die Benotungen sind gut und schwanken wenig. Diese Aspekte sind weitgehend beherrscht und das Anwenderunternehmen kann durchaus damit rechnen, dass hier eine gute Zufriedenheit erzielt wird.
- ▶ „Stete Herausforderung“  
Unterdurchschnittliche Benotung und geringe Schwankung. Diese Themen sind fast immer problematisch und müssen besonders abgesichert werden, wenn sie

überhaupt beeinflusst werden können.

- ▶ „Spreu & Weizen“  
Die Zufriedenheitsnoten sind überdurchschnittlich, streuen aber von Fall zu Fall stark. Hier kann man also gute Ergebnisse besonders dann erwarten, wenn Anwender, System und Dienstleister gut zusammenpassen.
- ▶ „Böse Überraschungen“  
Die Noten sind unterdurchschnittlich und haben eine hohe Schwankung. Diese Themen sind erfahrungsgemäß schwierig und rangieren in einer großen Bandbreite von „gut“ über „akzeptabel“ bis hin zu „katastrophal“.

Die Problempunkte „Mobile Nutzung“ und „Dokumentation/Handbuch“ fallen dabei - wie schon in den vergangenen Studien - ganz klar in die letztgenannte Kategorie. Ebenfalls bei den „bösen Überraschungen“ einzuordnen, wenn auch mit weniger starken Schwankungen in der Bewertung, sind die projektbezogenen Aspekte **Anpassungsdokumentation** und **Budgettreue**.

Insgesamt unterdurchschnittliche Noten gibt es außerdem projektseitig für den **Personalaufwand** bei der Implementierung und den **Individualprogrammierungsanteil**.

Die **Terminstreue** erhält zwar insgesamt leicht überdurchschnittliche Bewertungen, im

Zufriedenheitswerte Merkmale Gesamt

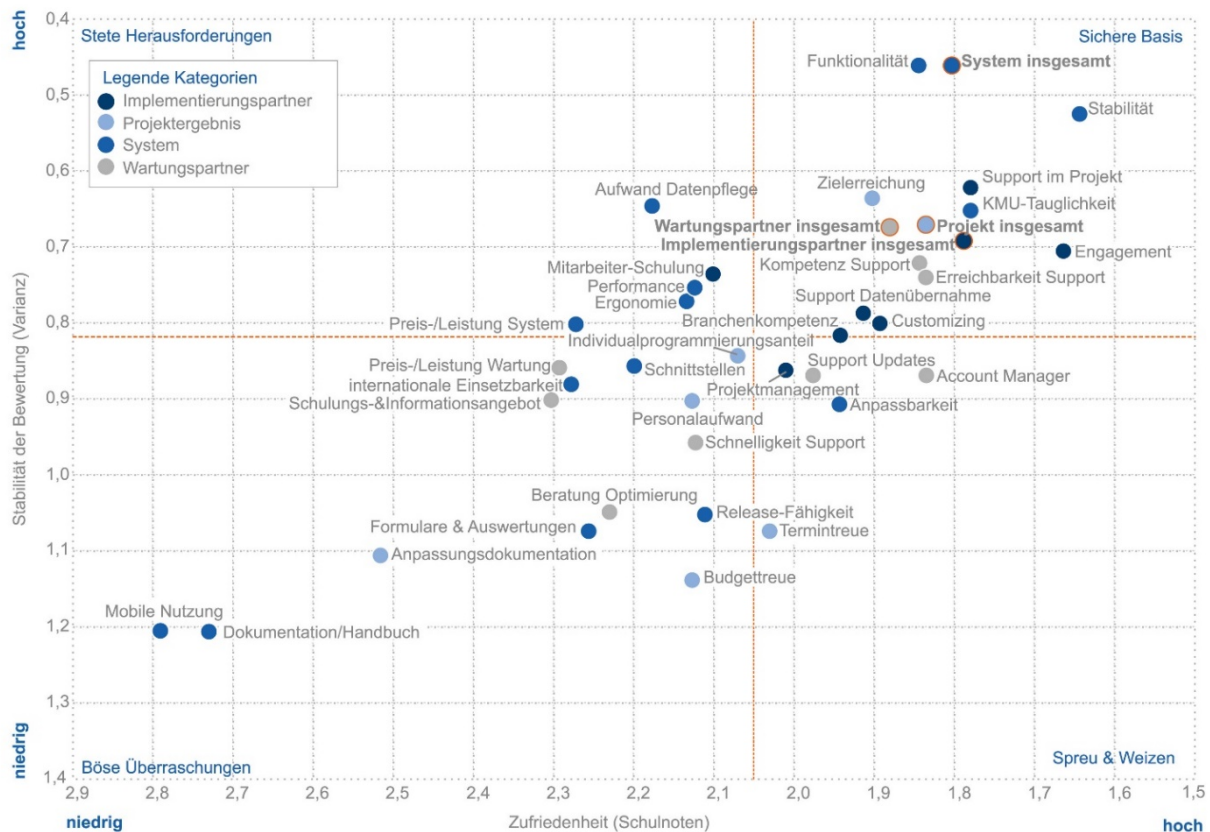


Abbildung 1: Mehr als 2.000 ERP-Anwender dokumentierten ihre Zufriedenheit mit dem System, den ERP-Anbietern und dem Projektergebnis anhand von 39 Merkmalen (Quelle: ERP in der Praxis 2020/2021, www.erp-praxis.com).

Einzelnen schwanken die Noten aber stark, so dass sich hier bei den Projekten offenbar die Spreu vom Weizen trennt. Recht gute Bewertungen vergeben die ERP-Anwender für die **Zielerreichung** und das **Implementierungsprojekt insgesamt**.

Erfreuliches Ergebnis für die Anbieter

Die Teilnehmer der Studie bewerten die Leistungen der **Implementierungspartner insgesamt** besser als „gut“ (Note: 1,79). Besonders honoriert werden dabei das **Engagement der Berater** und der **Support im Projekt**. Lediglich beim Thema **Mitarbeiter-schulung** müssen die Anbieter leichte Abstriche

hinnehmen. *In puncto* Projektmanagement trennt sich die Spreu vom Weizen: Im Durchschnitt wird zwar auch hier noch eine fast glatte „Zwei“ erreicht, allerdings schwanken die Benotungen für die einzelnen Anbieter zwischen 1,3 und 2,8.

Insgesamt scheinen die ERP-Anwender also gar nicht so unzufrieden mit ihren Implementierungsprojekten zu sein. Im negativen Sinne auffällig sind nur die Aspekte Anpassungsdokumentation, Budget- und Termintreue.

Die mangelnde Dokumentation der Systemanpassungen bot schon in den Vorgängerstudien immer wieder Anlass zu deutlicher Kritik. Die

diesjährige Durchschnittsnote von 3 plus bedeutet aber immerhin eine Verbesserung. Damit sind diese Kritikpunkte sicherlich auch 2020/21 nicht vom Tisch, die ERP-Anbieter scheinen sich dieses Themas dennoch zuletzt verstärkt angenommen zu haben.

Budgettreue auf gutem Weg

Den Teilnehmern der Studie zufolge sind bei über 40 % der ERP-Projekte Budgetüberschreitungen um mehr als 5 % festzustellen. Allerdings weichen auch ca. 47 % der ERP-Einführungen nur um +/- 5 % vom ursprünglich kalkulierten Projektbudget ab, bewegen sich also durchaus in einem



## EXPERTENBEITRAG

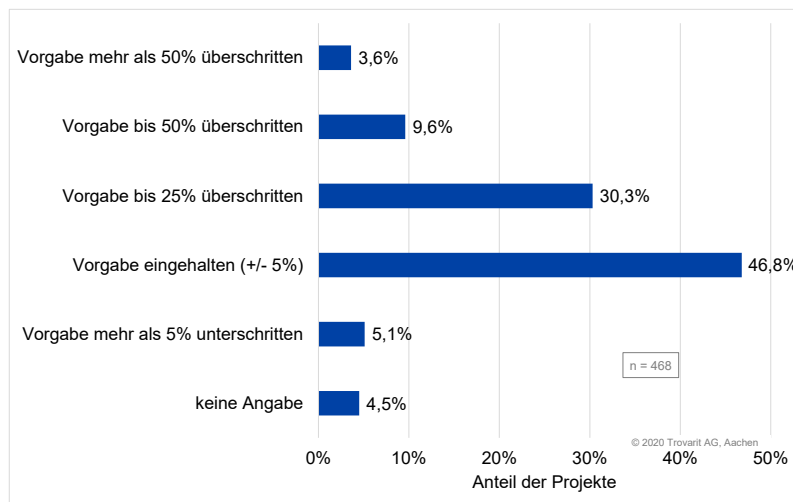


Abbildung 2: Einhaltung des Projektbudgets bei ERP-Projekten

annehmbaren Rahmen für so anspruchsvolle Projekte.

Demnach sind die Zeiten offenbar vorbei, in denen ERP-Anbieter auf der Basis einer niedrig angesetzten Abschätzung des Implementierungsaufwandes mittels eines unverbindlichen Dienstvertrags beauftragt wurden, um dann „nach Aufwand“ solange abzurechnen bis das Projekt endlich abgeschlossen werden konnte. Bei derartigen Konstellationen wurden die ursprünglichen Budgets oft und weit überschritten. Gleichzeitig hat niemand mehr so genau wissen wollen, wie viel Geld die ERP-Einführung am Ende wirklich gekostet hat. Heute bemühen sich Anwender verstärkt um ein stringenteres Management der ERP-Projekte und gründen ihre ERP-Einführung auf deutlich verbindlichere Planungen und Verträge.

Angesichts der relativ großen Investitionen sind aber auch Budgetüberschreitungen von „nur 25 %“ sicherlich nicht der Weisheit letzter Schluss. Die Budget- und Termintreue hat –

auch nüchtern betrachtet – offenbar „noch Luft nach oben“.

### Das unterschätzte Projekt

Mögliche Ursachen für Termin- und Budgetüberschreitungen zeigt die Analyse der Probleme, die sich aus Sicht der Anwender während der ERP-Einführung ergeben haben.

Es zeigt sich, dass viele Unternehmen den Aufwand und die Belastungen durch eine ERP-Einführung unterschätzen: Bei den untersuchten ERP-Projekten wurde die „Datenmigration“ mit Abstand am häufigsten als Problem genannt. Die Herausforderung der Datenmigration ist insbesondere den ERP-Anwendern im Vorfeld einer ERP-Einführung oft überhaupt nicht gegenwärtig. Und die Software-Anbieter thematisieren diese Aufgabe vor Projektstart meist auch nicht übermäßig, um nicht zusätzliche Hürden für die Auftragsvergabe zu erzeugen. Im Projektverlauf treten dann für die Datenmigration sehr oft ungeplante Aufwände zutage, die die Problematik eines „Knapen Zeitplans“ (25 %) in Verbindung mit „Ressourcen-

Engpässen beim Anwender“ (18 %) noch verschärfen.

Ein weiterer relevanter Problembereich ergibt sich aus der „Abbildung der Unternehmensprozesse“ (ca. 17 %) bzw. des dafür notwendigen „Anpassungsumfangs“ (ca. 22 %). Hier wirkt sich möglicherweise auch aus, dass bei einer ganzen Reihe von ERP-Projekten die Anforderungen an die ERP-Software offenbar nicht ausreichend geklärt werden (ca. 11 %). Entsprechend kann auch im Vorfeld nicht geprüft werden, ob die Software in der Lage ist, die Unternehmensprozesse abzubilden bzw. welche Anpassungen dafür erforderlich sind.

### Herausforderungen nehmen zu

Insgesamt haben die Herausforderungen bei der ERP-Implementierung in der letzten Dekade offenbar zugenommen. So hat der Anteil der ERP-Projekte, bei denen die Teilnehmer der Studie einen weitgehend reibungslosen Verlauf der Einführung konstataren, von immerhin knapp 20 % auf zuletzt 17 % abgenommen.

Ein Vergleich älterer und aktueller Projekte zeigt eine deutliche Verlagerung der Problemfelder: Spürbar zurückgegangen sind die Klagen über den „Anpassungsumfang“ und die „Abbildung der Unternehmensprozesse“. Ebenfalls rückläufig ist die Problematik

der Ressourcenengpässe auf Komplexität im Bereich des kleineren Unternehmen aber

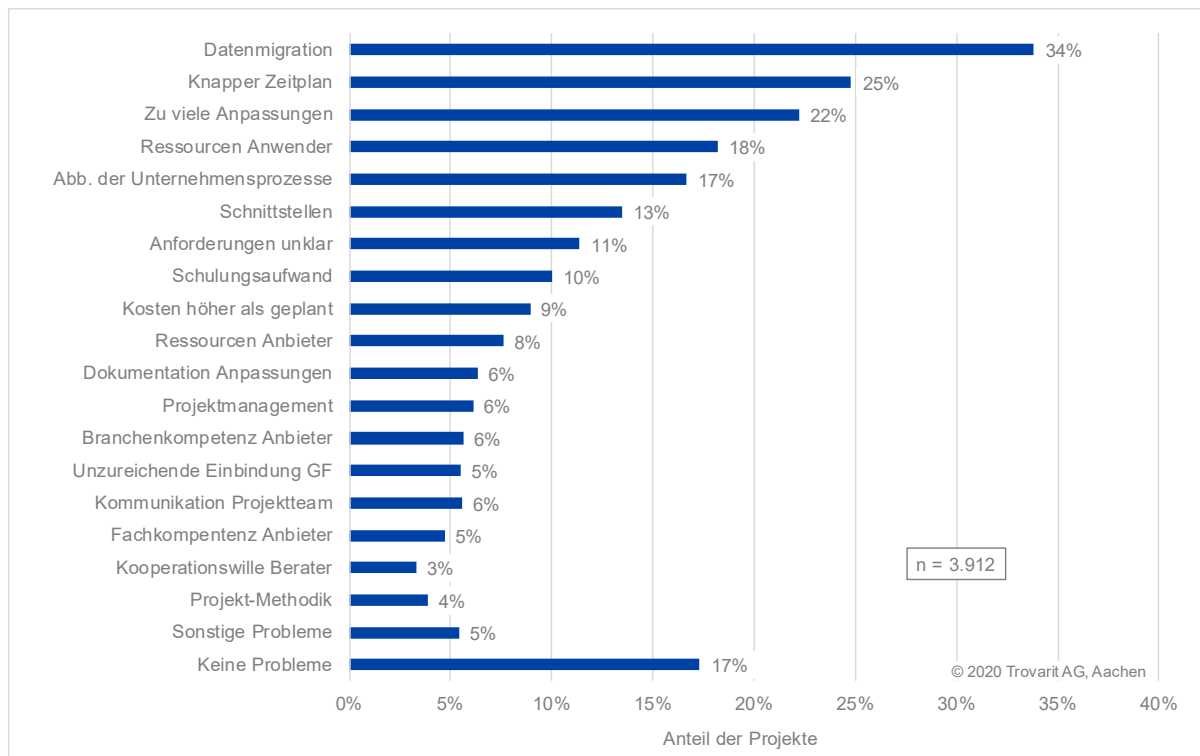


Abbildung 3: Herausforderungen während der ERP-Implementierung (Mehrfachnennung)

der Seite des Anwenderunternehmens, während die „Datenmigration“ und der „Knappe Zeitplan“ unverändert oft moniert werden.

### Probleme steigen mit der Projektgröße

Die Problemlage bei der ERP-Einführung hängt ebenso wie viele andere Aspekte in erheblichem Maße von der Unternehmens- und Projektgröße ab: Die Schwierigkeiten bei der Datenaufbereitung und -migration betreffen insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen überdurchschnittlich stark. Bei den kleineren handelt es sich relativ oft noch um Ersteinführungen, so dass die Daten erstmals für den ERP-Einsatz strukturiert und importiert werden müssen. Bei mittleren und größeren Unternehmen schlägt sich dagegen die organisatorische

(Stamm-) Datenmanagements nieder. Diese ist vor allem dann besonders stark ausgeprägt, wenn im Zuge einer Neueinführung verschiedene Datenbestände harmonisiert und konsolidiert werden müssen. Dabei stellen sich größere Unternehmen zuletzt offenbar besser auf die Herausforderungen des Datenmanagements ein bzw. werden durch die ERP-Anbieter auch entsprechend unterstützt.

Darüber hinaus haben die größeren Firmen weit überproportional mit Systemanpassungen bzw. der Abbildung ihrer Geschäftsprozesse, mit Schnittstellen, unklaren Anforderungen sowie mit dem Personalaufwand zu kämpfen.

Insgesamt nehmen die Probleme mit zunehmender Projektgröße offenbar deutlich zu, da zwar knapp 22 % der

nur gut 11 % der größeren dem Projekt einen reibungslosen Verlauf bescheinigen.

### ERP-Projekte – besser als ihr Ruf

In der Praxis der Unternehmen – und die Studie kann hier durchaus als repräsentativ genommen werden – sind ERP-Projekte offenbar also nicht so problematisch, wie es negative Schlagzeilen und Klischees befürchten lassen. Natürlich gibt es einige Herausforderungen und Stolperfallen. Diese lassen sich aber häufig durch ein gut strukturiertes Projektmanagement überwinden bzw. vermeiden.

Die Einrichtung und Planung des Projektes hat grundlegenden Einfluss auf seinen gesamten Verlauf: Vom Projektorganigramm mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten bei

## EXPERTENBEITRAG

Anbieter und Anwender über den Projektstrukturplan und den Projektterminplan bis hin zur Budgetplanung, von klaren Regeln für bestimmte Abläufe (z.B. Change Requests), über die Kommunikation und Dokumentation im Projekt, bis hin zur Maßnahmenverfolgung und Fortschrittmessung – letztlich geht es in allem

darum, die Zügel in der Hand zu behalten und eine klare und funktionierende Struktur zu schaffen, die es erlaubt, konstruktiv zu arbeiten, entscheidungsfähig zu bleiben und das Projekt effizient zu planen und zu steuern. Wurde diese grundlegende Aufgabe erfolgreich bearbeitet, kann bei auftretenden Problemen bei den

folgenden Aufgaben, wie z.B. Konzeption, Systemanpassung, Schulungen und Datenübernahme, immer wieder auf das geschaffene Instrumentarium zurückgegriffen und das Projekt „zu aller Zufriedenheit“ abgeschlossen werden.

### Der Autor



Dr. Karsten Sontow

Vorstandsvorsitzender

Trovarit AG

Campus-Boulevard 57  
52074 Aachen

[karsten.sontow@trovarit.com](mailto:karsten.sontow@trovarit.com)  
[www.trovarit.com](http://www.trovarit.com)

### Hintergrund zur Studie



ERP in der Praxis  
Anwenderzufriedenheit  
Nutzen  
Perspektiven  
2020/2021

Studienpublikum • Management Summary

trovarit

Mit bisher insgesamt mehr als 17.500 Teilnehmern ist die Studie „ERP in der Praxis - Anwenderzufriedenheit, Nutzen & Perspektiven“ ([www.trovarit.com/erp-praxis](http://www.trovarit.com/erp-praxis)) der größte anbieterunabhängige Erfahrungsaustausch unter ERP-Anwendern. Die Studie wurde seit 2004 im Zweijahres-Rhythmus in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Das Trovarit Research-Team wird dabei von einer internationalen Expertengruppe unterstützt. In dieser sind u.a. das Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen, das Center Integrated Business Applications (CIBA), die 2BCS AG (Schweiz) und Der ERP-Tuner (Österreich) vertreten.

Kostenloser Download des Management Summary unter: [www.trovarit.com/erp-praxis](http://www.trovarit.com/erp-praxis)