

# Konflikte in ERP-Projekten

## Wirtschaftsmediation zwischen ERP-Dienstleistern und ihren Kunden

Achim Detering

*Bei ERP-Projekten stehen Leistungsumfang und Kosten nicht immer von Beginn an fest. Das birgt im Projektverlauf viele Konfliktmöglichkeiten. Was als Missverständnis zwischen Kunde und Dienstleister beginnt, kann zum massiven Streit auswachsen. Landen die Parteien schließlich vor Gericht, ist der Schaden auf beiden Seiten groß. Soweit muss es aber nicht kommen: Der Beitrag stellt die Wirtschaftsmediation als alternatives Konfliktlösungsverfahren für das ERP-Projektumfeld vor.*



**Dr. Achim Detering** ist selbstständiger ERP-Implementierungsberater und Wirtschaftsmediator (IHK). Er unterstützt Unternehmen, die ein ERP-System einführen, mit Geschäftsprozessanalysen, Projektleitung, Change Management und – wenn nötig – Konfliktbehandlung.

### ERP zum Festpreis

Marcus Willaber (Name geändert) ist Inhaber eines mittelständischen Unternehmens. Er möchte seine alte Warenwirtschaft durch ein modernes ERP-System ersetzen.

Er erfährt, dass ERP-Produkte „von der Stange“ nicht zu 100% zum eigenen Unternehmen passen und dass individuelle Anforderungen nachprogrammiert werden müssten. Stattdessen entscheidet er sich aus Kostengründen dazu, seine betrieblichen Abläufe an die Software anzupassen und diese „im Standard“ einzusetzen.

In den Vertriebsgesprächen tritt ein Anbieter hervor, der ihm signalisiert, dass das kein Problem sei: Unter diesen Umständen wäre sein Projekt sogar zum Festpreis mit fixem Einführungstermin möglich.

#### In diesem Beitrag lesen Sie:

- wieso ein ERP-Projekt besonderes Konfliktpotenzial bergen kann,
- welche Nachteile es für die Beteiligten haben kann, wenn es zu einem Gerichtsverfahren kommt,
- wie die Wirtschaftsmediation zu einer nachhaltigen und für beide Seiten befriedigenden Lösung führen kann.

### Scope Creep: „Schleichende Mehrung“

In der Analysephase stellt sich wie erwartet heraus, dass die Software inklusive eines „Branchenmoduls“ nur etwa 80% der Anforderungen abdeckt. Aber die restlichen 20% sind etablierte, bewährte Abläufe im Unternehmen Willaber, die sich nicht so leicht ändern lassen!

Die Standardversion des ERP-Produkts sieht hier ganz andere Prozesse vor, damit wäre ein Produktivitätseinbruch unvermeidlich. Nun muss doch programmiert werden, die Kosten steigen und der Endtermin verschiebt sich.

Bei jedem einzelnen dieser Zusatzthemen steigt in Herr Willaber der Druck: „Wer soll denn das alles bezahlen? War doch klar, dass ich das brauche. Das muss eine ERP-Software doch heute im Standard können!?“

Als die nächste Abschlagszahlung ansteht, gerät er mit seinem Dienstleister aneinander. Er droht bis zur Fertigstellung seiner „Mindestanforderungen“ nichts mehr zu zahlen, woraufhin der Softwareanbieter seine Leistungen einstellt. Die Anwälte werden eingeschaltet und Herr Willaber will vor Gericht.

### IT-Projekte vor Gericht

Ein Gerichtsverfahren hat jedoch verschiedene Nachteile:

- Es kostet: Anwaltskosten, Gerichtskosten, Gutachterkosten und dazu der Aufwand der Beteiligten.
- Die Dauer des Verfahrens ist unsicher und in der Regel oft lang.
- Es ist alles öffentlich.
- Am Ende liegt die Entscheidung in fremden Händen und die Beteiligten haben keine Möglichkeit mehr an der Lösung mitzuwirken.
- Das Ergebnis ist nicht einschätzbar: Nur ganz selten gibt ein Richter bei solchen Auseinandersetzungen einer Partei allein zu 100% Recht.
- Selbst wenn Herr Willaber den Prozess gewinnt: Eine neue Software hat er dann noch nicht und die auf ein langjähriges Investitionsprojekt angelegte Partnerschaft mit dem sorgfältig ausgewählten Anbieter ist zerrüttet.

### Die Wirtschaftsmediation

Es gibt eine Alternative: Ähnlich wie ein Richter oder ein Schiedsmann, ist auch ein Wirtschaftsmediator ein unparteiischer Dritter. Aber anders als diese, versucht er nicht die Ansprüche der



© bst2012 - Fotolia.com

Parteien nach rechtlichen Aspekten zu bewerten und dann allein zu entscheiden. Er möchte vielmehr hinter den verhärteten Fronten, die die Kontrahenten aufgebaut haben, ihre eigentlichen Anliegen herausbringen und ihnen helfen dafür eine passendere Lösung zu finden.

Wie der Vater in der Geschichte der beiden Töchter, die sich lautstark um eine Orange streiten. Statt genervt die Frucht einfach zu teilen, fragt er zuerst, was die beiden jeweils vorhaben. So stellt sich heraus, dass die eine den Saft trinken möchte, aber die andere die Schale für ihren Kuchen haben will.

Die Mediation geht, ganz ähnlich wie ein ERP-Projekt, nach einer strukturierten Methodik vor. Im ersten Schritt arbeitet der Mediator die eigentlichen Interessen hinter den Positionen der beiden Parteien heraus und versucht dafür gegenseitiges Verständnis zu wecken.

So stellt sich im Gespräch heraus, dass Herr Willaber verärgert ist, weil sein Dienstleister die Anforderungen seines Unternehmens nicht ernst zu nehmen scheint. Außerdem fühlt er sich in eine Kostenfalle gelockt und befürchtet, dass seine kleine Firma das ERP-Projekt beim geringsten Schwanken finanziell nicht mehr bewältigen kann.

Sein Anbieter hingegen ist enttäuscht, da er tatsächlich viele der kleinen Sonderwünsche des Herrn Willaber bereits kostenlos hat umsetzen lassen,

aber nicht erkennen kann, dass dieser es honoriert. Obwohl es intern schon Ärger im Vorstand wegen der vielen Freileistungen gibt.

## Lösungen finden

Auch wenn beide den Standpunkt des jeweils anderen nicht teilen, so können sie als Kaufleute doch verstehen, dass dies nicht nur für beide Seiten gleichermaßen eine starke wirtschaftliche Belastung ist, sondern auch Zeit, Aufmerksamkeit und Energie in Anspruch nimmt. Im moderierten Gespräch mit dem Wirtschaftsmediator entsteht die Absicht, die unbefriedigende und unökonomische Situation gemeinsam und nachhaltig zu beenden.

Im nächsten Schritt seiner Methodik hilft der Wirtschaftsmediator beim Sammeln und Abwägen von Lösungsvorschlägen. Dabei moderiert und achtet er auf die Einhaltung der Spielregeln, hält sich jedoch aus der Lösung heraus, denn diese gestalten die Parteien selbst.

- So ist Herr Willaber stark beruhigt, als sein Dienstleister ihm anbietet, eine Haftpflichtversicherung abzuschließen, die ein eventuelles Scheitern der ERP-Einführung auffängt.
- Und der ERP-Anbieter freut sich sehr, als Herr Willaber zusichert, bei erfolgreicher Einführung als Referenzkunde zu fungieren und die Lösung von anderen Unternehmen besichtigen

zu lassen und zu empfehlen.

- Gemeinsam entwickeln beide aus den Zusatzanforderungen des Unternehmens Willaber ein besseres Branchenmodul für die Software, das dem Herrn Willaber mehr Funktionen und dem Anbieter mehr Umsatz bringt.

## Langfristig und nachhaltig

Mit dem Mediationsgesetz von 2012 hat die Mediation die Anerkennung des Gesetzgebers und findet seitdem auch im B2B-Bereich immer mehr Einsatz.

Da es vor allem auf Einvernehmlichkeit setzt, ist sie das beste Konfliktlösungsverfahren für eine langfristige Zusammenarbeit - wie es bei ERP-Projekten der Fall ist. ■

Schlüsselwörter:

ERP-Projekt, Konfliktlösung, Gerichtsverfahren, Nachhaltigkeit, Wirtschaftsmediation

### Business mediation as a solution to solve conflicts between ERP vendors and their customers

In ERP projects, scope and costs are not always defined from the beginning – often they do not expose themselves before the analysis phase. This leads to a bigger conflict potential: It may start as a misunderstanding between customer and supplier but can lead to a massive controversy. If it comes to a trial, the outcome on both sides could be negatively huge. But it does not have to turn out like that: This paper outlines the importance of business mediation as an alternative conflict solution procedure, which is perfectly suited for ERP projects.

Keywords:

ERP project, conflict, solution, trial, sustainability, business mediation

### Kontakt:

Dr. Achim Detering  
ERP-Implementierungsberater und  
Wirtschaftsmediator (IHK)  
Web: [www.achimdetering.de](http://www.achimdetering.de)  
E-Mail: [det@achimdetering.de](mailto:det@achimdetering.de)