

# Neuausrichtung der Erwartungen bei ERP und SOA

In den letzten Jahren haben Unternehmen verstärkt in Enterprise Resource Planning (ERP) und serviceorientierte Architektur (SOA) investiert. An Flexibilität und reduzierter Komplexität haben sie indes vielfach nicht gewonnen. *Jürgen Bauer*



**Jürgen Bauer**

ist Partner bei Lodestone Management Consultants.

SOA und ERP stellen teure Investitionen dar. Für CIOs und IT-Verantwortliche sind diese Belange besorgniserregend. Immerhin handelt es sich dabei um komplexe Unterfangen, die häufig mit langen Implementierungszeiten verbunden sind. Zudem treten im Laufe des Prozesses oft neue Herausforderungen auf, die gelöst werden müssen.

Leider ist die Enttäuschung bezüglich der Erwartung an solche Projekte weiter verbreitet, als man denkt. Eine vor kurzem von IDG Research Services und Lodestone durchgeführte Umfrage unter IT-Verantwortlichen und CIOs hat ergeben, dass es der IT trotz signifikanter Investitionen in ERP noch immer schwerfällt, sich an der Geschäftsstrategie auszurichten – egal, ob im Unternehmen auch eine SOA-Implementierung stattgefunden hat oder nicht. Die Kosten (siehe Grafik) sind nach wie vor ein dringendes Anliegen (32 Prozent) ebenso wie die Flexibilität, auf Geschäftsanforderungen zu reagieren (27 Prozent) und die Fähigkeit, den Erfolg mit aussagekräftigen Kennzahlen oder Leistungsindikatoren zu messen (20 Prozent). Ausserdem gab mehr als die Hälfte der Befragten an, ihre EA reagiere nur «mehr oder weniger» effektiv auf organisatorische Änderungen.

## Vordringliche Prioritäten

Die IDG-Studie identifiziert zunächst die primären Herausforderungen bei der Erzielung von Nutzen aus EA-basierten Projekten, einschliesslich ERP und SOA. Zu den wichtigsten Anliegen in diesen Bereichen gehört für die IT-Verantwortlichen der Umgang mit inhärenten Problemen der Komplexität, insbesondere rund um die Datenqualität (35 Prozent) sowie die Deckung der damit verbundenen Kosten (32 Prozent).

Unternehmen haben beträchtliche Mittel in neue Technologien und Lösungen investiert, um ihre Ziele der Optimierung ihrer IT-Architektur und der langfristigen Kostensenkung zu erreichen. Leider versuchen sie aber

noch immer, ihre Kosten unter Kontrolle zu bringen.

## Die Studie ergab folgende Prioritäten:

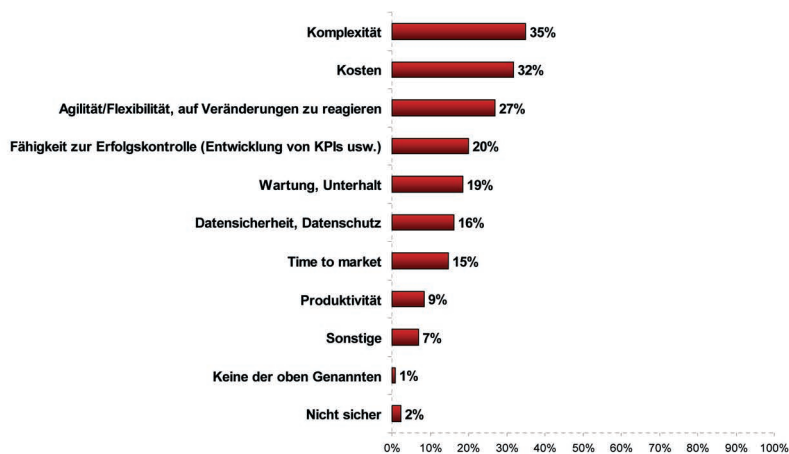
- Abstimmung auf die Unternehmensziele (46 Prozent): IT-Leiter sind bestrebt, ihre EA auf die Geschäftsstrategie und -ziele abzustimmen, was ihnen bisher oftmals nur mit Mühe gelingt. Einige IT-Verantwortliche stehen deshalb vor der schwierigen Aufgabe, herauszufinden, wo der Fehler lag.
- Entscheiden, wo oder wie gestartet wird: CIOs wissen, dass sie Geschäft und IT aufeinander abstimmen müssen, aber sie sind zu sehr mit zunehmender Verantwortung und überbeanspruchten Budgets beschäftigt, um den Prozess zu initiieren. Wenn schon die IT-Leiter nicht wissen, wo sie anfangen sollen, dürfte es schwierig sein, die oberste Geschäftsleitung von der Idee ständiger Investitionen zu überzeugen.

## Nur die Hälfte erzielt Verbesserungen

Unabhängig von der Technologieroute, die IT-Leiter bei der Weiterentwicklung ihrer Organisation einschlagen, bleiben die grundlegenden Probleme bestehen, die einen nachhaltigen Erfolg behindern. Wie die Studienergebnisse zeigen, haben nur 50 Prozent mit ihren ERP-Implementierungen Verbesserungen erzielt. Für die Organisationen, die sich in einer Phase der ERP-Einführung befinden, zählen ein reduziertes Sicherheitsrisiko (38 Prozent), Standardisierung der Prozesse (36 Prozent) und Produktivitäts-/Effizienzverbesserungen (32 Prozent) zu den grössten Vorteilen, die bereits realisiert wurden.

Überraschenderweise erklären dieselben IT-Verantwortlichen, dass sie nicht erwarten, mit ERP oder einem ähnlichen EA-Unterfangen einen verbesserten/schnelleren Return on Investment (ROI) ihrer IT-Investitionen (24 Prozent) oder eine höhere Rentabilität (21 Prozent) zu erzielen.

## Welches sind die grössten Schwachstellen in Ihrer Enterprise-Architektur?



**Komplexität, Kosten und Agilität sind die grössten Schwachstellen in der Enterprise-Architektur.**

Die Effektivität bleibt ein schwer erreichbares Ziel. Nur gerade 27 Prozent bezeichneten ihre ERP-Bemühungen als extrem effektiv oder sehr effektiv. Die Realisierung von Vorteilen sollte durchwegs im Vordergrund stehen, insbesondere in den letzten Phasen der Implementierung oder in den ersten Phasen der Inbetriebnahme (Going Live).

In der Betriebsphase des ERP bewerten IT-Verantwortliche die Effektivität ihrer EA bei der Reaktion auf organisatorische Änderungen leicht höher (als Anwender von SAP oder Oracle). Auch sind sie eher bereit, zur Verbesserung der Flexibilität und Effektivität ihrer EA folgende Massnahmen zu ergreifen: ERP-Standardisierung, Virtualisierung, Enterprise Application Integration (EAI) und Enterprise Decision Management.

### Optimistische SOA-Umsetzer

IT-Leiter, die SOA-Initiativen vorantreiben, haben bessere Aussichten und höhere Erwartungen. Von denjenigen, die über eine SOA-Strategie verfügen, äussern beispielsweise 79 Prozent starke Zustimmung oder Zustimmung für die These, dass eine serviceorientierte Architektur die Art und Weise, wie ihre Organisationen Geschäftsprozesse unterstützen, in Zukunft grundlegend verändern wird.

Dieser Optimismus liegt möglicherweise darin begründet, dass es sich bei SOA um eine relativ junge, aufkommende Lösung handelt. Dennoch bleiben die Schlüsselziele dieselben, ungeachtet der ERP- und SOA-Phase, in der sich ein Unternehmen gerade befindet. Ausserdem bekunden 39 Prozent der SOA-Implementierer Mühe bei der Abstimmung ihres Systems auf die Geschäftsstrategie. Das Hauptproblem besteht hier darin, dass obwohl eine Vorstellung vom Endziel existiert,

nur wenige wissen, wo sie beginnen sollen, die Vision in die Realität umzusetzen.

### Konzentration auf «Klempnerarbeit»

40 Prozent der Befragten sind nicht sicher, ob sie die gewünschten Vorteile realisieren können. Das bedeutet, dass die anfänglichen Erwartungen, die den SOA- und ERP-Investitionen zugrunde liegen, nicht der Realität entsprechen. Verfehlte Implementierungen lassen sich unter anderem damit erklären, dass die meisten Bestrebungen von der IT-Organisation ausgehen (66 Prozent). Deshalb konzentrieren sich die Energien und Mittel zumindest anfänglich auf «Klempnerarbeit», also auf den Austausch von bisherigen Systemen ohne ausreichende Fokussierung auf Firmenziele und Change Management.

Angesichts der Tatsache, dass sich viele Organisationen noch nicht mit Komplexitätsfragen befassen konnten, ist es verständlich, dass sie nicht wissen, wo sie beginnen sollen. Unternehmen sollten zunächst versuchen, die Komplexität zu reduzieren, indem sie zwischen strategischen, operativen und taktischen Aufgaben unterscheiden. Die Aufgliederung in die einzelnen Bestandteile ist unerlässlich. Dabei muss man sich zunächst auf die Kernanwendungen konzentrieren und nicht versuchen, alles auf einmal zu tun.

### Outsourcing wird zu wenig genutzt

Es gibt Hinweise, dass Outsourcing von EA-bezogenen Projekten an qualifizierte Dienstleister einer Organisation zu Agilität, reduzierter Komplexität und Kostenkontrolle verhelfen kann. Die Ergebnisse der IDG-Studie zeigen eine erhöhte Akzeptanz für diese Auslagerung. Beispielsweise bezeichnen die meisten Befragten die Qua-

lität der ausgelagerten Dienstleistungen in den nachfolgenden Kategorien als hervorragend oder gut:

- Anwendungsentwicklung (64 Prozent)
- ERP (63 Prozent)
- Dateneingabe (61 Prozent)
- Datensicherheit (56 Prozent)
- Content Management (53 Prozent)
- Technischer Support (51 Prozent)

Dennoch lagern zurzeit nur 13 Prozent ERP-bezogene Aktivitäten aus. Von diesen bewerten 63 Prozent ihren ERP-Outsourcing-Provider als hervorragend oder gut. Andererseits halten nur 28 Prozent der Befragten die interne Abwicklung dieser Aufgaben für zufriedenstellend.

### Erwartungen an eine ERP- oder SOA-Implementierung

Sobald ERP- oder SOA-Implementierungen den Betrieb aufgenommen haben und die Berater abgereist sind, haben Geschäfts- und IT-Verantwortliche oftmals eine Vielzahl von Erwartungen. Von einer erfolgreichen Implementierung sollten sie Folgendes erwarten:

- Prozessverbesserung: Ein hochwertiges, integriertes System mit verbesserten Geschäftsprozessen, höherer Datenqualität und besserer Übereinstimmung mit dem Sarbanes-Oxley-Gesetz oder anderen Vorschriften und Industrienormen.
- Gut vorbereitete Mitarbeiter: Gut geschultes Personal, das das neue System versteht und weiss, wie es für die Erreichung der Organisationsziele eingesetzt wird.
- Nachhaltiger Support: Eine bewährte interne oder externe Supportorganisation, die regelmässig den geschäftlichen Anforderungen angepasst wird und in der Lage ist, den Systembetrieb durchgehend aufrechtzuerhalten.
- Agilität und Change Management: Ein «System Change Control»-Ansatz, der die Agilität in der Organisation bewahrt, damit sie sich mit neuen Projekten, Vorfällen, Freigaben usw. befassen kann.
- Zielerreichung: Ein Rahmen zur Erfassung der geschäftlichen Verbesserungen, mit dem sich die Erreichung und die Nachhaltigkeit der Vorteile messen und verwalten lassen.

Leider sinkt die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs zur Erreichung dieser Ziele gegen das untere Ende der Liste hin beträchtlich. Obwohl nicht immer realisiert, sollten die ersten beiden Aspekte zu den Standarderwartungen gehören. Die übrigen drei Faktoren bleiben dagegen oftmals nur Ziele, auch wenn sie zunächst als realistische Erwartungen präsentiert werden. ■