

Fehlende Beraterqualität behindert Erfolg von ERP-Projekten

Norbert Gronau

Der Bedarf in den Unternehmen an aktuellen ERP-Lösungen, die auch die Anforderungen durchgängiger unternehmensübergreifender Prozesse, des Umgangs mit Big Data und der Implementierung von Industrie 4.0 gerecht werden, ist ungebrochen. Dennoch drängt in letzter Zeit eine Beobachtung ins Blickfeld, die die Anstrengungen der Unternehmen um eine erfolgreiche digitale Transformation zunichte zu machen droht: die schlechte und möglicherweise noch schlechter werdende Beraterqualität. Dieser Beitrag schlägt eine Definition für Beraterqualität vor, nennt Ursachen für die rückläufige Qualität der ERP-Beratung und schlägt Maßnahmen vor, wie sich betroffene ERP-Anwender vor den Folgen schlechter Beraterqualität schützen können.



Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insb. Prozesse und Systeme, an der Universität Potsdam.

Was ist Beraterqualität?

Ein guter ERP-Berater sollte sich durch eine gute Kenntnis der Funktionalität des Systems (zumindest in den Funktionsbereichen, in denen er „verkauft“ wird), auszeichnen. Er sollte das Vokabular und spezifische Anforderungen der Branchen seiner Kunden kennen und verstehen. Er sollte sich seiner Rolle (z. B. Solution Architect, Process Consultant, Projektleiter, Entwickler, Tester) klar sein und diese Rolle aktiv ausgestalten. Schließlich sollte der Berater wissen, wo seine Grenzen liegen und darauf von sich aus aufmerksam machen.

In diesem Beitrag lesen Sie:

- wie eine Definition für Beraterqualität aussehen kann,
- welche möglichen Ursachen für die rückläufige Qualität der ERP-Beratung existieren,
- wie sich betroffene ERP-Anwender vor den Folgen schlechter Beraterqualität schützen können.

Wie gut sind ERP-Beraterinnen?

In diesem Beitrag wird stets die männliche Form adressiert. Möglicherweise liegt das daran, dass ERP-Beraterinnen sehr selten vorkommen (weniger als 10 % der Berater sind Frauen). Nach der persönlichen Erfahrung des Autors wurde lediglich in einem der ca. 30 betreuten Projekte eine ERP-Beraterin mit unzureichender Qualifikation eingesetzt, allerdings deutlich als „in Ausbildung“ gekennzeichnet. Im Gegensatz dazu hatten sehr viele ERP-Projekte, in denen männliche Berater eingesetzt wurden, Qualitätsprobleme.

Ursachen abnehmender Beraterqualität

Die schlechter werdende Beraterqualität lässt sich nach Auffassung des Autors auf folgende Faktoren zurückführen:

- **Komplexere Systeme:** Alle ERP-Systeme haben deutlich an Funktio-

nalität zugelegt, was sich aufgrund der genutzten Architektur stets auf deren Komplexität auswirkt. Das Customizing wird erheblich aufwendiger, wenn die Datenstrukturen umfangreicher werden.

- **Starker Umsatzdruck:** Der ERP-Markt ist ein reifer Markt, auf dem Wachstum nur durch Verdrängung erzielt werden kann. Die Eigentümer der ERP-Anbieter haben sich an Margen zwischen 15 und 25 % gewöhnt und erwarten diese Margen auch in Zukunft. Daher besteht ein erheblicher Druck auf das Consulting des Anbieters, seine Berater möglichst umfassend zu verkaufen.
- **Verzicht auf Weiterbildung:** Aufgrund des starken Umsatzdrucks scheinen viele ERP-Anbieter vollständig auf die Weiterbildung ihrer Berater zu verzichten. Demos neuer Funktionen und der Besuch von Kundentagen ersetzen keine Weiterbildungspläne. Zudem steht der Berater während der Weiterbildung nicht zur Verfügung, um Umsatz zu generieren.
- **Komfortable Wettbewerbssituation:** Wenn der Kunde sich für einen

Fallstudie Automobilzulieferer

In einem Upgradeprojekt sieht sich der Anbieter nicht in der Lage, kompetente Berater für die Branche und das eingesetzte Fertigungsverfahren zu benennen. Rollen wie Projektleiter, Solution Architect und Consultant werden willkürlich und nach dem Regionalprinzip besetzt. Eine Weitergabe von Wissen aus dem ursprünglichen Projekt ist nicht erfolgt. Der Anbieter fällt durch außerordentlich geringe Reaktionsgeschwindigkeit auf. Die Kenntnis der eigenen Software ist bei den eingesetzten Beratern nur sehr schwach ausgeprägt. Weil der Anbieter nicht liefert, erstellt der Kunde selbst Konzepte, die der Anbieter ungetestet ausliefert und die sich als funktional nicht einsetzbar erweisen. Mögliche Konsequenz: Der Kunde entscheidet sich angesichts der sehr langen Laufzeit des Upgradeprojektes und der sehr hohen Kosten dafür, das Projekt abzubrechen und weltweit ein neues ERP-System eines anderen Anbieters einzuführen - mit professioneller Begleitung des Einführungsprojektes.

ERP-Anbieter entschieden hat, ist die Austauschbarkeit der Berater sehr stark eingeschränkt. In Ausnahmefällen und mit Genehmigung des Anbieters darf ein Systemhaus einspringen, wenn dieses nicht vertraglich daran gehindert ist. Daher ist der Druck auf die ERP-Anbieter, an der unbefriedigenden Situation etwas zu verändern, sehr gering.

Messung der Beraterqualität im Projekt

Die Unternehmensberatung Potsdam Consulting Advisory GmbH hat ein Verfahren zur Bewertung der Beraterqualität im ERP-Projekt entwickelt, dessen wesentliche Ansätze hier kurz vorgestellt werden. Im Prin-

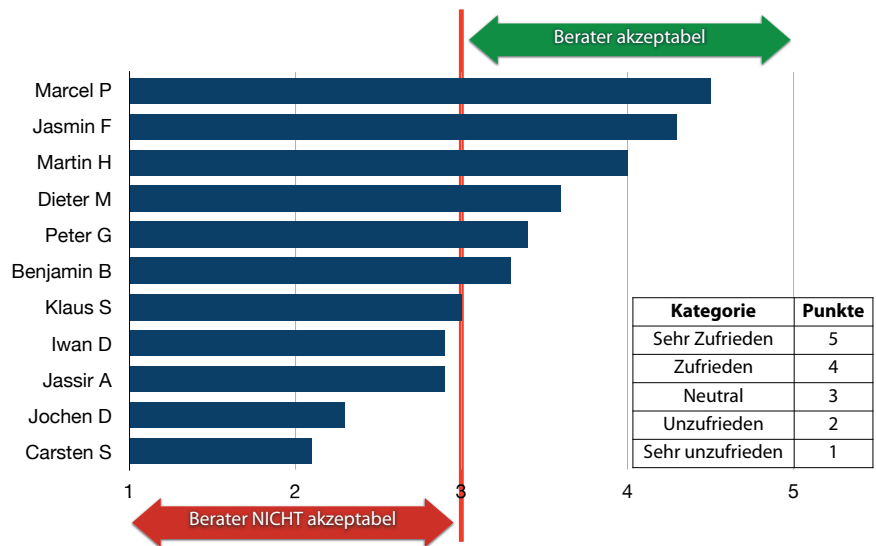


Bild 1: Vergleich der Beraterqualität (Quelle: Potsdam Consulting Advisory GmbH).

zip basiert die Beraterbewertung auf einer Umfrage unter den am Projekt beteiligten Key-Usern sowie auf Einzelgesprächen mit den beteiligten Beratern. Dieser Teil der Messung der Beraterqualität kann auch zur Einschätzung eines Beraters vor Aufnahme in das Projektteam durchgeführt werden.

Bild 1 zeigt in einem großen ERP-Projekt im siebenstelligen Bereich eine vergleichende Einschätzung der Berater (Namen verfremdet). Erkennbar ist die sehr große Bandbreite der Kompetenzen der im Projekt eingesetzten Berater. Untermauert wurde diese Darstellung mit Charakteristi-

ken einzelner Berater (Bild 2). Die Darstellung im Bild wurde verfremdet.

Konsequenzen für ERP-Projekte

Die beste Möglichkeit, den Umgang mit mangelnder Beraterqualität zu regeln, besteht während der Vertragsverhandlungen vor Beginn des ERP-Einführungsprojektes. Im Vertrag müssen Regeln enthalten sein, die den Austausch von Beratern wegen Schlechtleistungen und auch eine Kompensation durch den Anbieter für den zusätzlichen Einarbeitungsaufwand ermöglichen.

Fallstudie Projektfertiger

Im Projekt importiert der „Solution Architect“ des Anbieters unabgestimmt alle Stammdaten der Fertigung aus dem über 30 Jahre alten Altsystem in die neue ERP-Lösung. Das neue ERP-System verfügt über eine umfassende Projektmanagement-Lösung. Beim Anbieter ist jedoch kein einziger Berater verfügbar, der die Funktionalität dieser Lösung beherrscht. Auf die Frage des Kunden, ob Meilensteintermine eingegeben werden können, antwortet der vom Anbieter entsandte Berater, das sei nicht möglich. In einem anderen Teilprojekt wird für ca. 100 Tage Entwicklungsaufwand eine Produktionsplanung implementiert, die auch im Standard der Lösung enthalten ist. Mögliche Konsequenz: Nach mehreren Jahren Projektlaufzeit wird das Projekt abgebrochen, der Dienstleistungsvertrag mit dem Anbieter aufgelöst und eine Rückzahlung von ca. 300.000 EUR an den Kunden durchgesetzt.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Begleitung des Projektes durch eine vom Anbieter unabhängige dritte Stelle, etwa im Rahmen einer Project Advisory [1]. Bei Bauprojekten ist so etwas längst üblich, daher ist es unverständlich, dass immer noch so viele ERP-Projekte auf eine professionelle Qualitätssicherung verzichten.

Ein Project Advisor kann z. B. die im Projekt vom Anbieter einzusetzenden Berater einem Check vor erstem Einsatz im Projekt unterziehen. Diese Bewertung könnte Fragen zu folgenden Aspekten umfassen:

- **Modulkenntnis:** Kennt der Berater die Funktionalität des Moduls, kann er es customizen oder sogar ein Konzept für seine Anpassung schreiben?
- **Integration:** Kennt der Berater die bei seinem Anbieter verfügbaren Integrationstechnologien und Tools, wie Middleware oder Stammdatenwerkzeuge?

Fallstudie Medizintechnik

Der Vertrieb des Anbieters führt dem Kunden vor Vertragsabschluss die Funktionalität für das Variantenmanagement vor. Im Projekt kann sich der Anbieter daran nicht mehr erinnern und schlägt vor, die Funktion neu zu implementieren. Auf die Frage des Kunden nach der Funktion Materialdisposition im ERP-System antwortet der Berater, diese Funktion gäbe es bei diesem ERP-System nicht. Mögliche Konsequenz: Die Implementierungsdauer des Systems verlängert sich sehr stark. Die ursprünglich vom Anbieter angesetzten Kosten verdoppeln sich.

Berater: Carsten S.

	Positiv	Negativ												
Kommentare Kunden-MA	<ul style="list-style-type: none"> • Freundlicher Kontakt • Bemühen ist zu erkennen. • Geht auf Fragen ein und versucht sofort eine Antwort oder Lösung anzubieten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Er scheint mir konfus zu sein und nicht den rechten Durchblick zu haben. • Probleme werden über Wochen nicht behandelt, Termine verstreichen, ohne das er erscheint. • Ich sehe bei ihm keinen Mehrwert für das Projekt. • Aufgaben ziehen sich ohne kundenseitigem Druck unendlich hin • Fachwissen nicht gemäß Meldung Anbieter 												
Bewertung	Carsten S.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>Punkte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sehr Zufrieden</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Zufrieden</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Neutral</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Unzufrieden</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Sehr unzufrieden</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorie	Punkte	Sehr Zufrieden	5	Zufrieden	4	Neutral	3	Unzufrieden	2	Sehr unzufrieden	1
Kategorie	Punkte													
Sehr Zufrieden	5													
Zufrieden	4													
Neutral	3													
Unzufrieden	2													
Sehr unzufrieden	1													
Einschätzung	kein Mehrwert für das Projekt erkennbar													
Empfehlung	Berater austauschen													

Bild 2: Beratercharakteristik (Quelle: Potsdam Consulting Advisory GmbH).

- **Prozesskenntnis:** Wenn der Anbieter über ein Werkzeug für das Prozessmanagement verfügt, kennt es auch der Berater und kann damit arbeiten?
- **Add-ons:** Welche Add-ons zum ERP-Projekt kennt der Berater und kann diese integrieren?
- **Projektmanagement:** Welche Skills hat der Berater, um Probleme zu erkennen und zu verdeutlichen, Alternativen zur Lösung zu entwickeln und gemeinsam mit dem Team des Kunden diese Lösung auch tatsächlich umzusetzen?

Ausblick

Leider werden die Ursachen schlechter Beraterqualität in den nächsten Jahren nicht abnehmen. Von daher ist ein Unternehmen mit einem bevorstehenden Einführungsprojekt gut beraten, sich entsprechend darauf vorzubereiten. Abschließend bleibt noch zu bemerken, dass die Anmerkungen zur Beraterqualität im Prinzip auch auf die vom Kunden ins Unternehmen entsandten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten.

Literatur

[1] Gronau, Norbert: Handbuch der ERP-Auswahl. 2. Auflage Gito Verlag Berlin 2016

Schlüsselwörter:

ERP-Beratung, Beraterqualität, ERP-Anwender

Lack of consulting quality disabled success of ERP projects

The demand in companies for up-to-date ERP solutions that also meet the requirements of continuous cross-company processes, handling big data and implementing Industry 4.0 is unbroken. Nevertheless, one observation has recently come to the fore that threatens to undo the efforts of companies to achieve a successful digital transformation: the poor and possibly even worse quality of consulting. This paper proposes a definition for consultant quality, identifies causes for the declining quality of ERP consulting and suggests measures how affected ERP users can protect themselves from the consequences of poor consultant quality.

Keywords:

ERP consulting, consulting quality, ERP users

Kontakt:

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik,
insb. Prozesse und Systeme
Universität Potsdam
Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau
August-Bebel-Straße 89
14482 Potsdam
<http://wi.uni-potsdam.de>