

# Mehr Anwenderzufriedenheit durch besseren ERP-Support

Norbert Gronau



**Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau** ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government an der Universität Potsdam und Gründer der Unternehmensberatung Potsdam Consulting.

**Die Wartungsorganisation, mit der der reibungslose ERP-Betrieb sichergestellt wird, hat einen erheblichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und Produktivität der im ERP-System abgebildeten Prozesse. Häufig bleibt dieser Bereich jedoch unbeachtet, obwohl massive Anzeichen auf eine sehr geringe Benutzerzufriedenheit schließen lassen. In diesem Beitrag werden häufige Gründe für Mängel der Wartungsorganisation aufgezeigt und ein Maßnahmenkatalog zur Beseitigung vorgeschlagen, der auf Erfahrungen aus Praxisprojekten basiert.**

Der ERP-Systembetrieb ist in vielen Unternehmen ein ungeliebtes Kind. Sie haben sich damit abgefunden, dass bestimmte Änderungen nur mit einem gewissen Aufwand in das ERP-System zu integrieren sind, sie haben u. U. den First-Level-Support an einen Dienstleister – im Zweifel sogar in Indien – ausgelagert und sind so aus Sicht des oberflächlichen Topmanagements ein Problem losgeworden.

Diese allzu einfache Betrachtung lässt jedoch außer Acht, dass Mängel in der Sicherstellung eines mit den Geschäftsprozessen verbundenen ERP-Systembetriebes unmittelbar die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen.

Diese schleichende Leistungseinbuße kann je nach Art des Prozessabschnittes erhebliche Auswirkungen erreichen.

In den von mir durchgeführten Praxisprojekten konnten wir feststellen, dass teilweise Produktivitätsfortschritte von 50 Prozent und mehr zu erreichen sind, wenn Unzulänglichkeiten im vorhandenen ERP-System beseitigt werden. Leider ist häufig die Wartungsorganisation so gestaltet, dass es nicht möglich ist, innerhalb angemessener Zeit diese Mängel zu beseitigen oder auch nur zu erkennen und ihre Bedeutung einzuschätzen.

Häufig hört man Anwenderstimmen wie die in Bild 1 dargestellten.

Im Wesentlichen kritisieren ERP-Anwender die Geschwindigkeit, mit der die IT oder die Wartungsorganisation auf Anfragen, Probleme und Fehler reagiert. Zuweilen wird die Prioritätensetzung angezweifelt und die sachgerechte Einschätzung der Problemlage in den Fachbereichen und in den wertschöpfenden

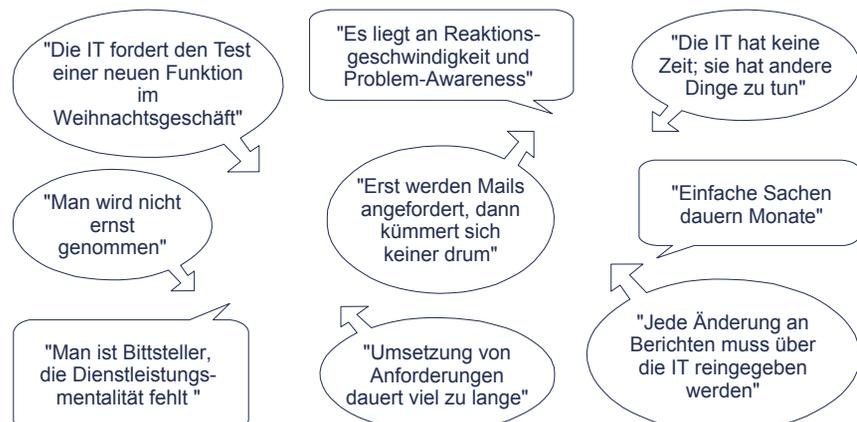
Geschäftsprozessen in Frage gestellt. Abgeleitete Einschätzungen daraus beziehen sich dann auf die angeblich fehlende Dienstleistungsmentalität der IT-Abteilung.

Insgesamt hat die Wartungsorganisation die Aufgaben, die beispielsweise in [1, S. 345 f.] beschrieben sind. Sie soll IT-Dienstleistungen planen und steuern, Methoden und Techniken bereitstellen, mit denen Störungen und Ausfälle effizient behoben und überbrückt werden können und sie soll die Erfüllung von Leistungsverpflichtungen messbar machen. In diesem Zusammenhang haben sich Referenzmodelle des IT-Servicemanagements wie ITIL (IT Infrastructure Library) als sinnvolle Ausgangspunkte bewährt.

## Verbesserung der Wartungsorganisation

Ausgangspunkt für die Verbesserung der Wartungsorganisation kann eine Befragung der Anwender sein. Das IT-Ser-

Bild 1: Anwendermeinungen zum IT-Support.



vicemanagement übernimmt Dienstleistungsaufgaben zur Sicherstellung eines effizienten und performanten Ablaufs der Geschäftsprozesse. Diese Zielorientierung muss eindeutig erkennbar sein. Niemand kann die Erfüllung dieser Ziele besser beurteilen als die Anwender in den Fachabteilungen. Dabei können einfach gestaltete Zufriedenheitsbefragungen, etwa über das firmeninterne Intranet, verwendet werden oder in Einzelfällen auch qualifiziertere Einzelmeinungen durch Interviews mit Fach- und Führungskräften aus den wertschöpfenden Prozessen eingeholt werden.

Sehr hilfreich kann eine Einschätzung durch das IT-Servicemanagement selbst sein, wie die Anwender wohl die eigene Leistung empfinden. Ergeben sich in Selbstbild und Fremdbild erhebliche Differenzen (wenn etwa die IT ihre Leistung mit "zwischen 2 und 3" einschätzt und die Anwender diese Leistung "zwischen 3 und 4" einschätzen), dann besteht erheblicher Handlungsbedarf (Bild 2).

Bild 2 zeigt beispielsweise eine nach Schulnoten vergebene Einschätzung der Qualität des IT-Support durch die Nutzer auf der einen Seite und durch die IT selbst. Der in Bild 2 gezeigte Abstand von mehr als 1,5 Schulnoten weist auf den erheblichen Handlungsbedarf hin.

Ein weiterer Ansatzpunkt, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren, liegt in der Auswertung der eingehenden Supportanfragen. Sollte kein Ticketsystem vorhanden sein, so ist es zwingend, zunächst und unmittelbar ein derartiges System einzuführen, damit eine durch

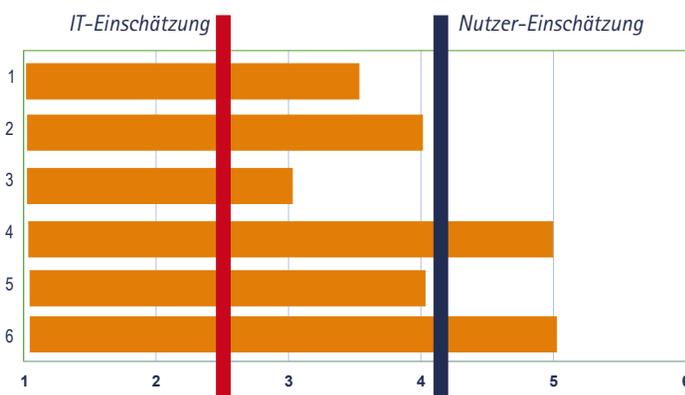


Bild 2: Selbstbild und Fremdbild des IT-Supports.

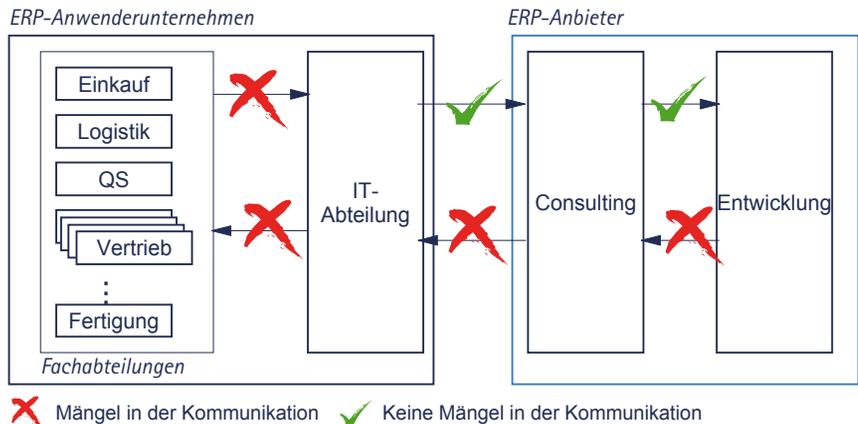


Bild 3: Kommunikationswege zwischen Anwender- und Anbieterunternehmen.

die Anwender zu füllende und durch das IT-Servicemanagement weiter zu bearbeitende Datenbank zur Verfügung steht.

Die Wartungsorganisation umfasst nicht nur den internen Support durch die IT-Abteilung, sondern auch durch Dienstleister oder den Anbieter der Standardsoftware selbst. Häufig werden gemeldete Fehler und Unzulänglichkeiten auf dem langen Kommunikationsweg von den Fachabteilungen des Anwenderunternehmens bis hin zur Entwicklung des Anbieterunternehmens mehrfach formuliert, gefiltert, neu priorisiert oder in Einzelfällen sogar marginalisiert. Dies kann nur durch eine effizientere Kommunikation zwischen Anbieter und Anwenderunternehmen verhindert werden. Falsch wäre es, hierfür der IT-Abteilung des eigenen Unternehmens allein die Schuld zuzuweisen.

Leider haben noch nicht alle ERP-Anbieter Kundenorganisationen einge-

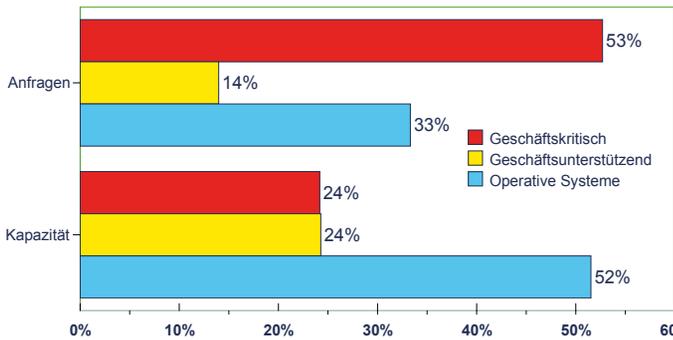
führt, um mit ihren Kunden zusammen Fehler zu besprechen, Prioritäten der weiteren Entwicklung zu diskutieren und eine gemeinsame Releaseplanung festzulegen.

Ein Schema möglicher Kommunikationsbeziehungen zwischen Anwender- und Anbieterunternehmen ist in Bild 3 dargestellt.

Bei der Analyse sollte auf die Prioritätensetzung durch die IT-Abteilung, deren interne Organisation, Ansätze zur Qualifizierung der Mitarbeiter aus IT- und Fachabteilungen sowie auf Besonderheiten, wie z. B. die Organisation des Reporting im Unternehmen, eingegangen werden. Gelegentlich ist eine sehr zögerliche Haltung der IT festzustellen, Customizingaufgaben selbst wahrzunehmen. Teilweise ist die Dringlichkeit der Customizingaufgaben nicht bekannt, teilweise soll der Anbieter "erzogen" und nicht aus seiner Verantwortung entlassen werden. Im Interesse einer Effizienzsteigerung im wertschöpfenden Geschäftsprozess sollte jedoch mit hoher Priorität an der Beseitigung von Defiziten durch Customizing gearbeitet werden. Nach den Praxiserfahrungen des Autors können viele Defizite im wertschöpfenden Geschäftsprozess durch schnelle Veränderungen von den internen IT-Abteilungen selbst durchgeführt werden.

## Neue Rollen in der IT

Ein Blick in das Support- oder Ticketsystem ist ein geeignetes Hilfsmittel zur



*Bild 4: Verteilung von Anfragen und Kapazitäten nach der Nähe zur Wertschöpfung.*

Neubemessung der Aufgaben im IT-Bereich. Es bietet sich an, die von der IT betriebenen Systeme in unterschiedliche Support-Kategorien einzuteilen. Empfohlen wird eine Einteilung in geschäftskritische, geschäftsunterstützende und operative Systeme. Geschäftskritische Systeme sind solche, deren Ausfall direkt und unmittelbar die Wertschöpfung beeinträchtigt. Kann etwa in einem Fertigungsunternehmen ein Montageprozess nicht mehr stattfinden, weil das entsprechende System ausfällt, so handelt es sich um ein geschäftskritisches System. In die Kategorie der geschäftsunterstützenden Systeme sind diejenigen Systeme einzuordnen, die Managemententscheidungen zur Steigerung der Wertschöpfung oder Produktivität des Geschäftsprozesses ermöglichen. Dies können Reporting-Systeme auf den unterschiedlichen operativen und strategischen Ebenen des Unternehmens sein, möglicherweise aber auch die Finanzbuchhaltung, wenn die Überlebensfähigkeit des Unternehmens stark von taggenauen Liquiditätsschätzungen abhängt. Auch Systeme zur Personaldisposition können geschäftsunterstützend sein.

Alle übrigen Systeme sind in die Kategorie der operativen Systeme einzuordnen. Eine Differenzierung in geschäftskritische, geschäftsunterstützende und operative Supportanfragen erlaubt Hinweise auf die notwendige Aufgabenverteilung und Kapazitäts- und Know-How-Zumessung innerhalb der IT-Abteilung.

Bild 4 zeigt eine beispielhafte Analyse aus einem Praxisprojekt.

Während mehr als die Hälfte der Anfragen im Bereich geschäftskritischer Systeme entstehen, so steht im Bereich der IT-Abteilung nur ein Viertel der Supportkapazität für diese Anfragen zur Verfügung. Dies kann einen erheblichen Teil der Anwenderunzufriedenheit mit dem IT-Support erklären. Auf der anderen Seite befassen sich mehr als die Hälfte der für den Support zuständigen IT-Mitarbeiter mit operativen Systemen, obwohl diese bei den Anfragen nur einen geringeren Teil ausmachen.

## Qualifizierung

Ein wesentliches Augenmerk und eine dauerhafte Betrachtung ist der Qualifizierung der Mitarbeiter im IT-Support

und der Anwender zuzuweisen. Hierfür erscheint es sinnvoll, Rollenmodelle zu erarbeiten, die dann je nach Art und nach Art der übrigen noch zu erledigenden Aufgaben im IT-Bereich (Projekt- und Tagesaufgaben) mit unterschiedlichen Kompetenzen zu gestalten sind. Beispiele für typische Rollenmodelle sind in Bild 5 dargestellt. Dabei werden die drei wesentlichen Aufgabengruppen Servicemanagement, die Arbeit an Projekten zur Innovation innerhalb des Unternehmens und das Tagesgeschäft wie tägliche Reports, Back-ups, Monitoring von Systemen und Ähnliches abgebildet. Zu beachten ist, dass bei allen drei Rollenmodellen immer ein halber Tag pro Woche für Qualifizierungsaufgaben vorzusehen ist. Diese Qualifizierung kann sich unterschiedlich ausprägen. Sinnvoll erscheint, Mitarbeiter des Supports einmal in Fachabteilungen arbeiten zu lassen, aber auch Aufgaben der Dokumentation, der Schulungsdurchführung und der Schulungsteilnahme gehören zur Qualifizierung.

Jeder Mitarbeiter der IT-Abteilung sollte in mindestens zwei Gebieten Kompetenzen aufweisen, zum einen im Bereich der geschäftskritischen und der geschäftsunterstützenden Systeme und zum anderen im Bereich der operativen Systeme. Nach Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen und Qualifizierungen sollte in regelmäßigen Abständen eine Anwenderbefragung durchgeführt und die Service-Level-Agreements nach den erreichbaren Ergebnissen ausgerichtet werden.

## Literatur

- [1] Gronau, N.: Enterprise Resource Planning. Architektur, Funktion und Management von ERP-Systemen. 2. Auflage, München, 2010.

*Bild 5: Rollenmodelle für den ERP-Support.*



## Kontakt:

Potsdam Consulting  
Eiderstedter Weg 1A  
14129 Berlin  
Tel.: +49(0)30 / 80906286  
Fax: +49(0)30 / 80906285  
E-Mail: [info@potsdam-consulting.de](mailto:info@potsdam-consulting.de)  
[www.potsdam-consulting.de](http://www.potsdam-consulting.de)