



Inhaltsverzeichnis

- [Projektleitung / Projektbegleitung](#)
- [Warum scheitern Projekte?](#)
 - [Das Muster ist immer wieder dasselbe](#)
 - [Für das Scheitern kommen zwei elementare Dinge zusammen](#)
 - [Was passiert?](#)
 - [Konkurrierende Anbieter im Dilemma](#)
 - [„Wir lösen Ihr Problem für X Euro“](#)
 - [Was ist die Folge?](#)
 - [Kontinuierliche Qualitätssenkung](#)
 - [Ein ganz spezieller Anbieter](#)
 - [Konkurrierende Anbieter](#)
- [Navision / Business Central kaufen](#)
- [Projektumsetzung:](#)
- [Pflichten- und Lastenhefte](#)
- [Ist diese Herangehensweise Ihr Ernst?](#)

Projektleitung / Projektbegleitung

Hand auf's Herz: Haben Sie wirklich die Zeit, eine ERP-Neueinführung mit der Aufmerksamkeit zu betreuen, die diese verdient? Neben dem Alltagsgeschäft?

Können Sie beurteilen, ob Arbeitsabläufe so abgebildet wurden, wie vereinbart?

Können Sie überhaupt selbst Arbeitsabläufe so sicher dokumentieren, dass Ihr Navision/Business Central - Systemhaus diese überhaupt nach Ihren Wünschen und Bedürfnissen umsetzen kann?

Wenn Sie auch nur einmal gezögert oder gar verneint haben, ist ein erfahrener Projektbegleiter für Sie bares Geld wert - auch wenn er bares Geld kostet. Fehler und Stolpersteine sind umso preiswerter zu beseitigen, je früher im Projekt Sie entdeckt werden.

Je früher Sie mich mit in Ihr Boot holen, umso eher können Sie eine Havarie vermeiden. Und *Ihr großer Vorteil*: Da **Sie** mich bezahlen, arbeite und analysiere ich auch in Ihrem Sinne - und nicht im Sinne des Systemhauses.



Ein selbstständiger (Freelancer) Navision / Business Central Berater / Consultant kann Sie [vor dem Schlimmsten](#) bewahren.

Warum scheitern Projekte?

Der Grund ist einfach: Projekte oder, noch pauschaler, Anschaffungen scheitern sehr oft nach dem gleichen Muster. Daher habe ich in dieser Überschrift weder das Wort ERP noch Navision/Dynamics/Business Central verwendet.

Das Muster ist immer wieder dasselbe

Sie, der Kunde, planen eine Anschaffung. Eine Warenwirtschaft, eine neue Halle, eine neue Netzwerkverkabelung oder ein neues Privathaus. Die Aufzählung kann noch sehr lange so weiter gehen.

In dieser Aufzählung wird aber z.B. keine Sondermaschine oder ein sehr individueller Urlaub vorkommen. Warum das so ist, verstehen Sie nach den folgenden Absätzen.

Für das Scheitern kommen zwei elementare Dinge zusammen

- a) Ein Produkt, welches in seinen Eigenschaften vergleichbar ist und welches von verschiedenen, voneinander unabhängigen Anbietern angeboten wird
- b) Ein Kunde, der möglichst wenig für solch ein Produkt bezahlen will.

Was passiert?

Hier gehe ich nun direkt auf den ERP Markt ein, allerdings unabhängig davon, ob das Produkt Navision/Dynamics/ Business Central heißt, oder ob es SAP, Concord XAL, Sage KHK, Axapta oder wie auch immer heißt. Das macht für dieses Muster gar keinen Unterschied.

Der Kunde versucht sich, oft auch wegen bereits gemachter schlechter Erfahrung, durch eine hohe Definitionshürde abzusichern. Es werden die abstrusesten Sonderfälle und Ausnahmen in das Lastenheft (oft aus Kundenseite auch [fälschlicherweise als „Pflichtenheft“ bezeichnet](#)) aufgenommen. Kein Sonderfall ist selten genug, als dass nicht der notierende Mitarbeiter lobend dafür auf die Schulter geklopft bekommt.



Konkurrierende Anbieter im Dilemma

Mit diesem Lastenheft werden nun verschiedene konkurrierende Anbieter kontaktiert. Die Anbieter stecken nun in einer Zwickmühle:

Gehen die Anbieter seriös an das Thema heran, so brauchen sie sehr viel Zeit zur Bearbeitung des Lastenheftes.

Er müsste die Spreu vom Weizen trennen. Unsinnige Ansprüche müssten aufwändig als solche erklärt werden, Vorschläge für eine vernünftige Änderung hin zu einem Standardprozess müssten erarbeitet werden.

Diese Zeit wird dem Anbieter aber nicht bezahlt. Er muss zu diesem Zeitpunkt ja noch damit kalkulieren, dass er den Zuschlag NICHT bekommt.

Der Anbieter muss den Aufwand vernünftig kalkulieren. Dabei hat er an der ERP-Lizenz selbst nur eine geringe Marge.

Gute Programmierer sind teuer, also muss er, um konkurrenzfähig zu sein, mit weniger guten (=günstigeren) Programmierern kalkulieren und arbeiten. Damit können aber viele Anforderungen möglicherweise nicht zur (zumindest geplanten) Kundenzufriedenheit umgesetzt werden.

Um sein Angebot weniger Vergleichbar zu machen, greift er auf fertige Zusatzlösungen zurück. Die bringen dem Händler wieder eine zum Überleben nötige Marge, machen Teile des Angebots schlechter verständlich und weniger gut vergleichbar.

„Wir lösen Ihr Problem für X Euro“

Nun bekommt der Kunde verschiedene Angebote von verschiedenen Händlern, die alle in obiger Zwickmühle standen. In allen Angeboten wird er also im Wesentlichen finden: „Wir lösen Ihr Problem für X Euro“.

Einige dieser Händler (je egoistischer der Kunde, desto mehr Anbieter: Denn so kann der Kunde noch gänzlich kostenlos viel Know-How frei Haus geliefert bekommen) werden nun zu einer Präsentation eingeladen.

In dieser Präsentation werden dann, in möglichst kurzer Zeit, ein paar Highlights der Softwarelösung gezeigt: Immobilienverkäufe, Aktienpaket- oder Versicherungsverkäufe, LKW-Verkäufe. Sie alle laufen nach einem vergleichbaren Muster ab.



Am Ende stellt der Kunde fest, dass die meisten Anbieter schon irgendwie die gewünschte Leistung bringen werden. Meist gewinnt der zweitgünstigste Anbieter. Dem Billigheimer traut man „irgendwie“ nicht, aber allzu viel mehr will man auch nicht ausgeben. „Irgendwie“ waren ja alle Präsentationen „irgendwie“ überzeugend.

Was ist die Folge?

Der Anbieter setzt seinen -oft sehr frischen- Entwickler unter Zeitdruck und packt gleich noch einige Zusatzmodule mit in das Paket. Für den Kunden ergibt sich somit:

- Ein schlechter einzurichtendes und zu pflegendes Softwareprodukt
- Eine höhere Abhängigkeit vom Anbieter (durch die nicht frei austauschbaren Zusatzmodule, egal ob benötigt oder nicht)
- Ein unter Zeitdruck installiertes ERP/Softwareprodukt
- Während der Einführung entstehen Diskussionen, was im Produkt alles enthalten sein sollte (Aus Kundensicht: Ganz viel! Sonst Extrakosten. Aus Anbietersicht: Möglichst wenig! Besser Extrakosten). Somit wird mehr diskutiert und weniger produziert.
- Und ein zwischen den Fronten zermahlener BC-Entwickler, der versucht so schnell wie möglich bei einem Endkunden angestellt zu werden - für besseres Geld und bessere Arbeitsbedingungen.
- Die Fluktuationsrate sorgt wieder beim Anbieter dafür, dass neue Entwickler für kleines Geld auf kurze Schulungen geschickt werden, um die nächsten Projekte voranzubringen... oder vor die Wand zu fahren.

Das Problem: Genauer hinterfragen **kann der Kunde zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung das Produkt noch nicht**. Und daher versucht er *möglichst viel Leistung für möglichst wenig Geld* zu bekommen.

Kontinuierliche Qualitätssenkung

Genau *dieses* Detail (die Unwissenheit) sorgt in unregulierten Märkten für eine kontinuierliche Qualitätssenkung - hervorgerufen durch die mehr oder weniger bewusste [„Geiz ist Geil“](#) Mentalität des Kunden.



Genauer hat dies [George A. Akerlof](#) bereits 1970 in einer Arbeit analysiert, die erst sehr viel später prämiert und als fundamental erkannt wurde. Etwas anschaulicher kann dies auch in diesem Werbelink hier nachgelesen werden:

Ein ganz spezieller Anbieter

Nun wissen Sie auch, warum z.B. hochindividualisierte Urlaube oder die Anschaffung von Spezialmaschinen i.d.R. **nicht** scheitern: Hier ist der Anbietermarkt zu klein! Sie müssen oft von einem ganz speziellen Anbieter kaufen und nur dieser kann Ihre Aufgabe lösen.

Er wird Ihnen einen fairen Preis nennen und Sie werden diesen Preis als gegeben akzeptieren (müssen). Am Ende haben Sie für eine Leistung einen Geldbetrag gezahlt und haben die gewünschte Leistung erhalten. Zu diesem Zeitpunkt ist der Geldbetrag schon nicht mehr so entscheidend.

Konkurrierende Anbieter

Das ist der Unterschied zu Märkten mit konkurrierenden Anbietern und die Notwendigkeit für Regularien. Kraftfahrzeuge müssen z.B. eine nachprüfbare Bremsleistung (Verzögerung) nachweisen. Das wird durch den TÜV geprüft. Daher kann man sich ganz gut darauf verlassen, dass in Deutschland verkaufte PKW recht gut bremsen.

Für Autoreifen gibt es keine Regularien, nur wenige Vorschriften. Deshalb gibt es PKW-Reifen zu kaufen, die auf einer regennassen Fahrbahn unglaublich gut „greifen“ und ein Auto (mit seinen geprüften Bremsen) auf sehr kurzer Strecke zum Stehen bringen. Und es gibt sehr billige Autoreifen. Oft, aber nicht immer, aus Fernost. Die bringen einen bei Regen eher ins Rutschen als zum Stehen.

Bei Ihrem ERP ist es nicht anders. Es gibt immer jemanden, der eine Leistung etwas schlechter und dafür etwas billiger anbieten kann. Und weil Qualität nicht immer auf Anrieb sichtbar ist, entscheidet man als Kunde oft über den immer sichtbaren Preis.

Navision / Business Central kaufen

Wenn Sie erst gar nicht in diesen Teufelskreis aus Schuldzuweisung eintreten wollen: Sie können BC (NUR Business Central, Navision und Dynamics gibt es leider nicht mehr. SAP und KHK und alles andere vertreibe ich nicht.) über mich & meinen Partner kaufen. Allerdings funktioniert dies dann anders als die üblichen und [oben erklärten Muster](#). Meine „Best Practice“:



1. Sie stellen mir Ihre 15 wichtigsten Dokumente zur Verfügung.

Ein paar davon sind bereits vorbesetzt:

- I. Verkaufsrechnung
- II. Verkaufslieferschein
- III. Verkaufsauftragsbestätigung
- IV. Verkaufsangebot
- V. Einkaufsbestellung
- VI. Vertreterabrechnung
- VII. Lagerbewertung
- VIII. BWA

Wenn Sie keine besondere Lagerbewertung fahren, z.B. einfach nur Lagerwert = Ist-Lagerbestand zum Stichtag x letzter Einstandspreis, oder wenn Sie keine Verkaufangebote erstellen, dann fallen diese Punkte natürlich aus der Liste.

Sammeln Sie selbst in Ihrem Betrieb die wichtigsten Auswertungen/Berichte. Auch aus der Schatten-EDV, z.B. aus Excellisten die wöchentlich mit viel Schweiß erstellt werden. „15“ ist keine in Stein gemeißelte Zahl. Entscheiden Sie selbst in diesem Schritt, was für Sie wichtig ist. Wenn Sie eine Auswertung schon lange vermissen, dann beschreiben Sie sie einfach kurz!

- 2. Diese Liste stellen Sie mir mit nachvollziehbaren Beispielen zur Verfügung. Zusätzlich eingefallene Besonderheiten notieren Sie einfach auf den Beispielen.
- 3. Ich analysiere diese Berichte. Damit haben wir eine Gesprächsgrundlage. Ab hier haben wir eine -sehr grobe- Basis für die **Aufwandsschätzung**.
- 4. Sie zählen Ihre Mitarbeiter, die mit Business Central arbeiten sollen. Dies ergibt die **Lizenzkosten** der Lösung.

Aus diesen Werten kalkuliere ich Ihnen einen „Pi x Daumen“-Betrag, ohne jeden Anspruch auf Endgültigkeit. Der Zeitaufwand für diese Prozedur ist fakultativ, wird Ihnen also in Rechnung gestellt. Unabhängig von Ihrer folgenden Entscheidung.

Projektumsetzung:

Ich komme zu Ihnen und wir legen gemeinsam los. Ich gebe an, welche Stamm- und Bewegungsdaten ich von Ihnen brauche und welche Abteilungen ich besuchen muss.

Jeder Schritt erfolgt im Dialog, d.H. Sie können zu jedem Zeitpunkt eine Abschätzung (!) des folgenden Aufwandes von mir bekommen und auch zu jedem Zeitpunkt entscheiden, ob



Ihnen dieser Prozess diesen geschätzten Betrag wert ist.

Auf diese Weise werden schnell die Anforderungen zwischen „lebensnotwendig“, „nice to have“ und „Welcher Idiot hat sich denn das ausgedacht“ sortiert. Ja, auch den letzten Punkt gibt es erstaunlich oft! Wenn sich z.B. im Unternehmen irgendwelche Arbeitsabläufe eingebürgert haben, die schon lange keine Daseinsberechtigung mehr haben. Oder noch nie eine hatten. Die aber, bis zu meinem Auftreten, auch nie hinterfragt wurden.

Meine Projekte wachsen mit dem Paradigma: Lieber 10 Stunden diskutieren als eine Stunde programmieren. Das klingt fürchterlich. Doch ich verspreche Ihnen: Sie werden das Ergebnis lieben.

So viele Änderungen wie nötig, so wenig Änderungen wie möglich. Dies sorgt für geringe Folgekosten, geringere Einarbeitungszeiten, komplette ERP Systeme aus „einem Guss“, schnelle Arbeitsabläufe statt endloser Klickorgien.

Jeder Schritt, jeder Aufwand ist kostenpflichtig. So entsteht bei Ihnen ganz automatisch eine Wertschätzung der geleisteten Arbeit. Und ich lerne Ihren Betrieb ohne finanziellen Druck so gut kennen, dass ich Ihnen fundierte Empfehlungen für Prozessoptimierungen geben kann. Ohne dass ich mit pauschalen „Kündigen Sie 10 % Ihrer Mitarbeiter“ komme. Das überlassen wir mal schön irgendwelchen Unternehmensberatern, frisch von der Uni als Betriebswirt auf die Menschheit losgelassen.

Meine Erfahrung aus fast 30 Jahren EDV-Einführungen: Ein Betrieb, der einen Unternehmensberater **braucht**, steht bereits mit einem Bein in der Insolvenz.

Pflichten- und Lastenhefte

Helfen auch. Wenn Sie so etwas schon haben, ist es eine gute Arbeitsunterlage. Wir können auch gemeinsam einige Workshops in Ihrem Unternehmen betreiben und daraus ein gemeinsames Arbeitspapier erstellen, in dem wichtige Rahmenbedingungen festgehalten werden.

Ob wir dies dann Pflichtenheft oder Lastenheft nennen, bleibt Ihnen überlassen. Dies bleibt ein freies Planungspapier zur Orientierung und kann während des Projektverlaufes entsprechend der Erfahrung korrigiert werden. Auch dieser Aufwand ist natürlich fakultativ.



Ist diese Herangehensweise Ihr Ernst?

Ja.
Sie müssen Navision / Business Central nicht so kaufen. Und Sie müssen es auch nicht bei mir kaufen. Ich komme auch sehr gerne zu Ihnen, wenn das Kind schon längst in den Brunnen gefallen ist. Sowohl als [Retter](#) als auch als [Streitschlichter](#).