

# Projekt: Software-Einführung

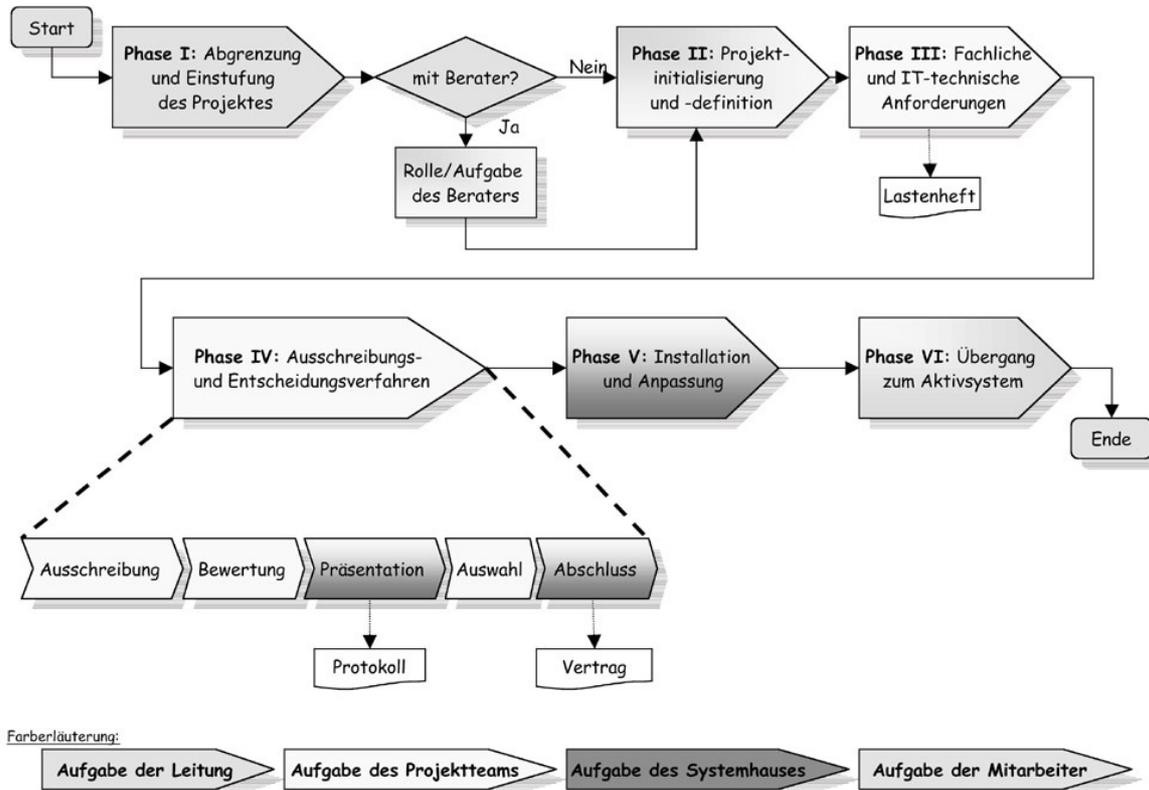
Ein Leitfaden von Dr. Holger Grieb,  
Senior Consultant der Ksi Consult Ltd. & Co. KG, Düsseldorf



Die Einführung einer neuen Speditionssoftware im Unternehmen ist ein hochkomplexer Prozess. Wichtige Schritte eines solchen Projekts lassen sich idealtypisch in sechs Phasen einteilen, die auf den folgenden Seiten näher erläutert werden.

- Phase 1: Abgrenzung/Einstufung des Projektes**
- Phase 2: Projektdefinition und -initialisierung**
- Phase 3: fachliche und IT-technische Anforderungen**
- Phase 4: Ausschreibungs- und Entscheidungsverfahren**
- Phase 5: Softwareinstallation und ggf. -anpassung**
- Phase 6: Übergang zum Aktivsystem**

**Vereinfachtes Phasenmodell zur Einführung einer Branchensoftware in einem KMU**



©Ksi Consult Ltd. & Co. KG, Düsseldorf

**Phase 1: Abgrenzung/Einstufung des Projektes:**

In dieser Phase sind grundsätzliche Fragen zu beantworten, um eine erste Einschätzung des Projektes zu bekommen:

- Welche Abläufe im Unternehmen sollen durch Software zukünftig (stärker, anders oder erstmalig) unterstützt werden?
- Auf welche Abläufe und vorhandenen Softwarepakete (bspw. Buchhaltungssoftware, E-mail-Programme, Sekretariats-Software) und/oder vorhandene Hardware (Telematiksysteme, Telefonanlage, EDV-Hardware) und/oder Daten (bspw. Altdaten aus den Vorgängersystemen) ist zwingend Rücksicht zu nehmen.
- Welche Dringlichkeit besteht für das Projekt?
- Welche Risiken sind in dem Projekt zu sehen?
- Welche Investitionssummen sind für das Projekt eingestellt?

Im ersten Schritt wird zunächst nicht die Frage beantwortet: Welche Software soll beschafft werden? Erfahrungsgemäß sind Projekte zur Einführung einer neuen Speditionssoftware von

höchstem Schwierigkeitsgrad für die Unternehmen, da es sich um einen Austausch der IT-Unterstützung der Leistungsprozesse handelt. Neue Techniken (bspw. CTI, DMS, Telematik, ...) erfordern in der Regel nicht nur eine neue Hardware, eine intensive Schulung der Anwender, sondern eine Restrukturierung der Ablauf- und nicht selten auch der Aufbauorganisation.

**Wer muss dies leisten?** Diese Fragen muss die Unternehmensleitung klären – auch auf die Gefahr, nicht alle Aspekte einbezogen zu haben. Diese Gefahr besteht insbesondere deshalb, weil unterstellt werden kann, dass weitreichende IT-Fachkompetenz im Unternehmen nicht vorhanden ist und damit nicht alles, was nach dem Stand der Technik möglich sein könnte, auch bedacht werden wird. Erfahrungsgemäß stehen die „gewachsenen IT-Spezialisten“ des Unternehmens selbst auf dem Stand eines aufmerksamen Fachzeitungslesers. Die Kenntnisse der Branchensoftware beziehen sich zumeist auf „hören und sagen“ Dritter und lassen sich in der Einschätzung zusammenfassen, dass alle schon einmal „schlechte Erfahrungen“ gemacht haben.

## ***Phase 2: Projektdefinition und -initialisierung:***

---

In dieser Phase ist das Projekt zu definieren, wobei in der Regel im Vorfeld über die Einbindung externer Berater und deren Rolle entschieden wurde. Von entscheidender Bedeutung ist in dieser Phase

- die Aufgabe der Grobplanung des Projektes,
- die Klärung des Berichtswesens zur Leitung des Unternehmens,
- die Fixierung der Kompetenzen des Projektteams nach Außen und Innen,
- die Einbindung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess,
- die personelle Zusammensetzung des Projektteams und
- die Definition des Motors für dieses Projekt (auch Projektleiter genannt)

Insbesondere bei diesen Aufgaben liegen die Ursachen späterer Probleme,

- wenn Mitarbeiter Aufgaben nebenher erledigen sollen (weil nicht zeitweise freigestellt),
- wenn das Projekt trotzdem fertig werden muss, obgleich das Tagesgeschäft keinen Freiraum zulässt,
- wenn Mitarbeiter mit Veränderungen nicht einverstanden sind und der Projektgruppe keine Durchsetzungskompetenz zugeordnet wurde,
- wenn sich die Leitungsebene nicht informiert fühlt, andere Entscheidungen ohne Abstimmung mit der Projektgruppe trifft oder bereits nach Außen kommuniziert,
- wenn Mitarbeiter blocken, weil sie nicht eingebunden waren obwohl sie „schon längst gesagt hätten, dass es so nicht funktioniert, sie aber leider wie immer keiner fragt“, ...

**Wer muss dies leisten?** In dieser Phase beginnt die Arbeit der Projektgruppe, welche nicht nur mit Fach- und Umsetzungskompetenz sondern auch mit der entsprechenden Durchsetzungs- und Sozialkompetenz ausgestattet sein sollte. Werden externe Berater hinzugezogen, ist es besser, den Berater nicht zum Projektleiter zu erheben, sondern diese Funktion im Unternehmen zu belassen.

### ***Phase 3: fachliche und IT-technische Anforderungen:***

---

Diese Phase verfeinert die Ergebnisse und Einschätzungen der ersten Phase und schließt folgende Bereiche ein:

- Problem- und Bedarfsanalyse (evtl. genügt es, Funktionen aufzählen, über die das bestehende System nicht verfügt)
- fachliche Anforderungen an Funktionen<sup>1</sup> und Prozesse<sup>2</sup>
- systemtechnische Anforderungen und Restriktionen
- Schnittstellen zu Nachbarsystemen
- ggf. Sammlung der Software-Marktinformationen<sup>3</sup>

Als Ergebnis dieser Phase stehen eine Beschreibung des Ist-Zustandes inkl. der technischen Ist-Spezifikation sowie ein Lastenheft<sup>4</sup>, welches das „Was soll das Neu-System leisten“ beschreibt. Beide Dokumente bilden zusammen mit einer Liste ausgewählter Anbieter die Basis für die Ausschreibung der IT-Leistung.

**Wer muss dies leisten?** Diese Phase liegt in der Verantwortung der Projektgruppe, welche ggf. externes Know-How (bspw. externes Systemhaus, welches das Netzwerk administriert, bisherige

---

<sup>1</sup> Bei den Funktionen geht es um das „Was soll die Software leisten?“ und nicht um das „Wie soll die Software das gewünschte Ergebnis realisieren?“.

<sup>2</sup> Die Prozesse sind im Idealfall in einem Prozessablauf zu dokumentieren, welcher die Tätigkeiten, die IT-Unterstützung und die Verantwortlichkeiten ausweisen sollte. Diese Prozessdarstellungen dienen später zum Abgleich mit dem „Wie“ des Ist-Ablauf der Software und zur Schulung der Mitarbeiter auf dem neuen System. Letzteres erscheint von besonderer Bedeutung, denn es wird nicht geschult, wie die Software arbeitet, sondern wie die Organisation mit der IT-Unterstützung arbeiten wird.

<sup>3</sup> Eigentlich hat das Unternehmen keine realistische Chance, sich einen verlässlichen Überblick über die angebotenen Produkte zu verschaffen. In der Regel sind die vorhandenen Informationen in der schnelllebigen IT-Zeit bereits wieder veraltet. Über allem schwebt eine IT-Sprache, welche nur den wenigsten Anwendern und Entscheidern im Mittelstand wirklich etwas sagt.

Wir empfehlen aber auch aus anderem Grund, der Marktanalyse nur eine untergeordnete Bedeutung einzuräumen. Da immer wieder festgestellt ist, dass die angebotenen Leistungen und Funktionalitäten das Denken und die Fixierung der Lasten bestimmen, wird zuweilen kreatives Potential verschüttet, welches zum erheblichen Nutzen der Organisation verwendet werden könnte.

<sup>4</sup> Der Lizenznehmer sollte sich aus dem Formulieren von Pflichtenheften vollständig heraushalten. Das Lastenheft beschreibt ausschließlich die Frage, welche Prozesse die zu beschaffende Software im Unternehmen unterstützen soll, beantwortet also die Frage: „Was soll die Software leisten?“ Im Gegensatz

Speditionssoftware-Lizenzgeber) einbinden wird.

## ***Phase 4: Ausschreibungs- und Entscheidungsverfahren:***

---

Diese Phase umspannt die Teilbereiche:

- **Formulierung und Durchführung der Ausschreibung:**

Basis der Ausschreibung ist das Lastenheft. Die Anbieter sollten verpflichtet werden, sich zu jedem Punkt des Lastenheftes zu positionieren. Diese Angaben werden später zum integralen Bestandteil des Vertrages erhoben und damit für verbindlich erklärt. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, Eckdaten des Anbieters<sup>5</sup>, Referenzen, Wartungs- und Supportkosten (service level agreements – SLA's) und Entwicklungsstrategien abzufragen.

- **Bewertung der eingehenden Angebote:**

Die Struktur des Lastenheftes ermöglicht die im Vordergrund stehende Bewertung der Leistungsfähigkeit des Produktes und deren Vergleich zu den übrigen Anbietern. Erst nachrangig wird zu bewerten sein, was diese Leistung kosten soll und ob dies angemessen scheint.

- **Durchführung und Bewertung von Präsentationen der Anbieter**

Auf der Basis der vorangegangenen Bewertung werden ausgewählte Anbieter zu einer Präsentation eingeladen. Dieser Termin ist durch das Projektteam (ggf. unter Einbindung der Anwender) vorzubereiten. Dazu gehört u.a.

- ein Katalog von zu verifizierenden Fragenstellungen, damit kein Aspekt vergessen wird.
- eine Musterablauf (welcher den Prozessen des Unternehmens entnommen sein sollte), der anhand des Produktes exemplarisch durchlaufen werden sollte – hier trennt sich in der Regel die Spreu vom Weizen.
- ein abgestimmtes Vorgehen für die Präsentation mit einer konsequenten Diskussionsleitung – einige Präsentatoren sind exzellente Verkäufer und kommen von A zu B ohne die eigentliche Fragestellung zu beantworten, verweisen auf spätere Darlegungen und kommen nicht zu diesen.
- ausreichende IT-Kompetenz, um Plattheiten zu entlarven (z.B. „Dies ist Aufgabe des Betriebssystems! Dazu können wir eine Datenbank nutzen.“)
- ein Ergebnisprotokoll, das dem Systemhaus mit der Bitte übersandt werden sollte, die getroffenen Aus- und Zusagen zu bestätigen.
- ein abgestimmtes, schriftlich fixiertes Bewertungsverfahren unmittelbar nach jeder

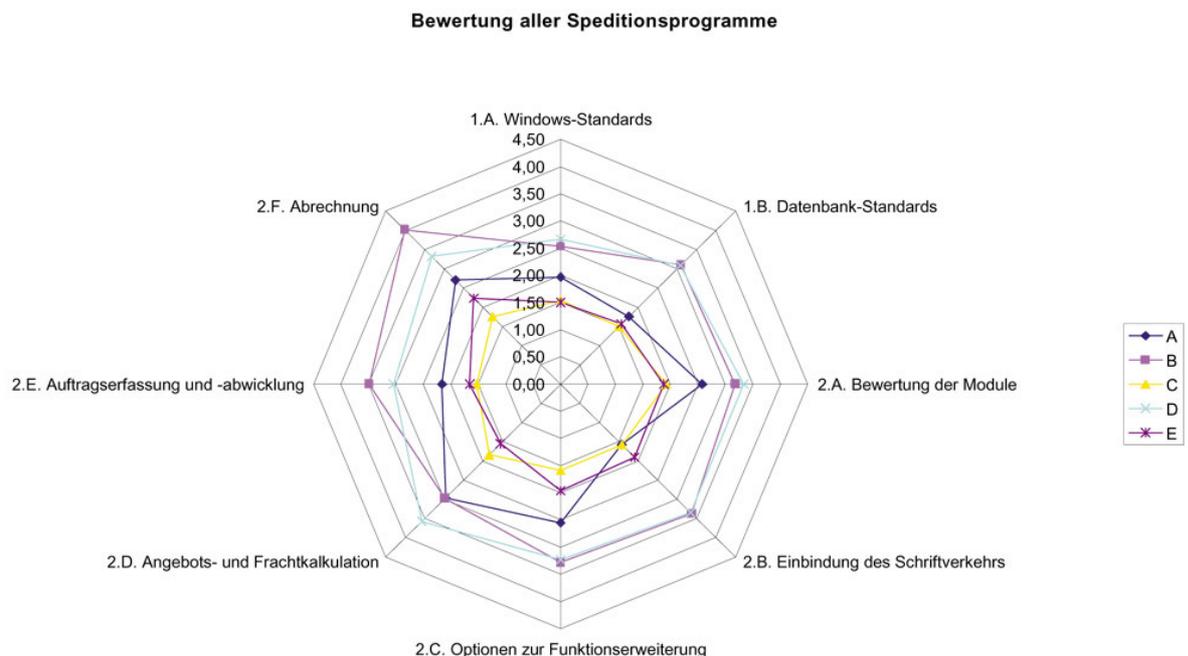
---

dazu legt das Pflichtenheft dar, wie das technisch geschehen soll. Diese Kompetenz hat der Spediteur als Anwender in der Regel nicht.

Präsentation. (Siehe Checkliste: Bewertung\_Software.xls)

- **Feinauswahl und Optimierung der Angebote**

Aus den Ergebnissen der Präsentation, der Ausschreibung und der Befragung der Referenzkunden gelangt das Unternehmen zu einer vergleichenden Bewertung, welche optimal in Form von – unterschiedliche Fragestellungen behandelnden – Netzdiagrammen dargestellt werden könnten. Die Bewertung der Stärken und Schwächen der Software und Systemhäuser zusammen mit der Bedeutung der einzelnen Kriterien für das Unternehmen sowie unter Berücksichtigung der Kosten ist nunmehr eine Entscheidung zur Priorisierung der Anbieter zu treffen.



- **Vertragsabschluss**

Mit dem Erst- und Zweitplatzierten empfiehlt es sich in Vertragsverhandlungen zu gehen. Neben der Zusammenführung aller Zusagen aus Angebot und Präsentation, neben den Wartungsverträgen und Lizenzbedingungen, den Zahlungskonditionen und Vertragserfüllungsabsicherungen sind auch die Preise, der Umgang mit Abweichungen, die Regelungen zur Übernahme der Altdaten (Migration) und die Konventionalstrafen bei nicht Erfüllung ausführlich zu diskutieren und einvernehmlich abzustimmen.

**Wer muss dies leisten?** Diese Phase liegt wiederum in der Verantwortung der Projektgruppe,

<sup>5</sup> Nicht selten zeigt sich, dass ein als „geeignet angesehenes Produkt“ in der Bewertung weit nach hinten

welche ggf. externes Know-How, ganz sicher aber die späteren Anwender einbinden wird.

### ***Phase 5: Softwareinstallation und ggf. -anpassung:***

---

Wenn auch mit erheblichem Aufwand für die Mitarbeiter verbunden, ist dieser Bereich zumeist weitgehend definiert – nicht zuletzt im Eigeninteresse der Lizenzgeber. Erwähnenswert erscheinen die Aspekte:

- Softwareinstallation und Parallelbetrieb von Alt- und Neusystem
- Altdatenübernahme bzw. Bereinigung der Daten<sup>6</sup>
- Schnittstellenprogramme zu Sekundärsystemen (bspw. aus dem Speditionsprogramm in ein Buchhaltungsprogramm)
- Vorgehen und Dokumentation der Abnahmetest

**Wer muss dies leisten?** Die Koordinationsarbeit in dieser Phase liegt bei der Projektgruppe. Immer wieder werden Mitarbeiter des Softwarehauses mit Anwendern zusammentreffen. Hier werden gerne Absprachen „auf dem kurzen Dienstweg“ getroffen, die nicht immer zum Nutzen des Gesamtprojektes sind. Deshalb kommt klar definierten Kommunikationsregelungen eine besondere Bedeutung zu.

### ***Phase 6: Übergang zum Aktivsystem:***

---

Im Übergang zum Aktivsystem zieht sich die Projektgruppe Schritt für Schritt zurück. Während

- die Erstellung und Ausgabe des unternehmensspezifischen Benutzerhandbuchs,
- die Schulung der Mitarbeiter auf dem Neusystem und
- das Inkraftsetzen der angepassten und optimierten Ablauforganisation

noch von der Projektgruppe begleitet werden, gehören bspw. die Umsetzung der Regelungen in einem Wartungsvertrag bereits zum Tagesgeschäft und liegen somit außerhalb des Projektauftrages.

Sollten Sie in der Umsetzung Ihrer Softwareentscheidung weitere Fragen haben, weitere Checklisten für hilfreich erachten oder sonstige Unterstützung benötigen, stehe ich gerne zur Verfügung:

---

fällt, weil eine „one man show“ sich um Vertrieb, Entwicklung und Support kümmert.

<sup>6</sup> Altdaten enthalten nicht selten erhebliche Mengen an Datenmüll, der nicht in das Neusystem übernommen werden sollte. Ferner sind Inkonsistenzen und unvollständige Datensätze zu vermeiden, da

Dr. Holger Grieb  
**Ksi Consult Ltd. & Co. KG**  
 Friedrich-Ebert-Strasse 40  
 40210 Düsseldorf  
 Tel.: 0211/1593726  
 Fax.: 0211/1752579  
 email: [ksiconsult@yahoo.de](mailto:ksiconsult@yahoo.de)  
 www.ksiconsult.com

## Zum Autor

<p><b>Name</b>  <b>Vorname</b>  <b>Geburtstag:</b>  <b>Abgeschlossene Berufsausbildung</b></p> <p><b>Kontakt:</b></p>	<p>Dr. Grieb          Holger          02.01.1957          Dipl.-Physiker          Dr. rer. nat.</p> <p><b>Ksi Consult Ltd. &amp; Co. KG</b>          Friedrich-Ebert-Strasse 40          40210 Düsseldorf          Tel.: 0211/1593726          Fax.: 0211/1752579          email: <a href="mailto:ksiconsult@yahoo.de">ksiconsult@yahoo.de</a>          www.ksiconsult.com</p>	
---	--	--

<p><b>Berufspraxis (Firma)</b></p>	<p>89-93 TU Clausthal          93-94 CUTECH GmbH          94-01 Geschäftsführer eines Schulungs- und IT-Systemhauses          seit 94 selbständiger Unternehmensberater und Trainer          seit 98 EOQ Quality Auditor</p> <p><b>Schulungen:</b>          DGQ-Schulungen, Projekt- und Prozessmanagement, Moderation, Teamarbeit; Führen über Ziele, Managementverfahren, Coaching von Leitungsebenen</p> <p><b>Unternehmensberatung:</b>          Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen, integrierten</p>
------------------------------------	---

diese später zu vermeintlichen „Fehlfunktionen“ der neuen Software führen und deren Akzeptanz ohne Not erheblich beeinträchtigen.

	Managementsystemen, Prozessanalyse und –optimierung, IT-Anforderungsanalysen
<b>Zusätzlich erworbene Fähigkeiten</b>	DGQ – Auditor, DGQ – Trainer, DGQ – Prüfer, BDU-Berater
<b>Europäisch geförderte Projekte</b>	Konzeption, Durchführung und Abrechnung von ESFProjekten
<b>Mitgliedschaften</b>	Bund deutscher Unternehmensberater (BDU).e.V., Mitglied im Fachverband „Finanzierung und Rating“, sowie „Qualitätsmanagementberatung“ des BDU, Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) e.V., Mitglied des Expertenforums des BMWA