

## Interview zum Thema IT-Implementierung / Softwareeinführung

### Hard Facts:

**Norbert Biron**, 43 Jahre, Experte in Geschäftsprozessmanagement und Softwareeinführung, Studium Betriebswirtschaft, über 18 Jahre Führungserfahrung als Geschäftsführer und in Selbstständigkeit im produzierenden Gewerbe und im Handel. Über 10 Jahre Erfahrung als Projektleiter.



**Frage:** Können Sie sich bitte kurz vorstellen.

**Biron:** Mein Name ist Norbert Biron, ich arbeite für meine Kunden als externer Projektleiter in der Einführung neuer Softwaresysteme und auch in der Erweiterung bestehender Systeme. Dabei liegt mein Fokus auf den betrieblichen Prozessen und der Gestaltung optimaler Abläufe. Ich selber programmiere keine Software und verkaufe auch kein Produkt, keine Software.

**Frage:** Warum soll ein Kunde mit Ihnen zusammenarbeiten, was hat er davon? Ich meine er kann die Projektarbeit doch auch selber machen oder einem Mitarbeiter geben.

**Biron:** Natürlich, das ist möglich. Es gibt zwei wichtige Argumente für eine externe Projektleitung. Erstens, die genau berechenbaren Kosten. Ein Mitarbeiter im Betrieb wird seine Arbeit in Teilen delegieren müssen, sich in die Materie, z.B. Schreiben von Lasten und Pflichtenheft, einarbeiten müssen. Die entstehenden Kosten sind kaum nachzuhalten.

Ein weiteres noch wichtigeres Argument ist der Erfahrungsschatz, den ein externer Leiter eines solchen Projekts mit einbringen kann. Dabei geht es ja nicht nur um das Schreiben des Pflichtenheftes, sondern möglicherweise um die optimale Aufstellung von Prozessen und vor allen Dingen um die prozesssichere Einführung von Systemen. Hier kann sich der externe Projektleiter völlig nur diesem Thema widmen, während ein Mitarbeiter im Haus, auch seine Aufgaben im Blick haben muss.

**- Softwareeinführung nach Maß -**  
Chancen einer Systemeinführung entwickeln und nutzen

**Frage:** *Wer sind Ihre Kunden?*

**Biron:** Die Kunden kommen aus dem Mittelstand. Es sind z.B. Verarbeiter mit einer gewissen Produktionstiefe in der Fertigung, auch mit Niederlassungen. Aber auch Handelsunternehmen und größere Handwerksbetriebe.

**Frage:** *Wie verläuft ein Projekt? Wie erhält der Kunde Einblick und wie behält er die Übersicht?*

**Biron:** Fangen wir mit dem letzten Punkt an. Unsere Kunden erhalten von uns Gesprächsprotokolle und Arbeitsnachweise. Die Gesprächsprotokolle werden im jeweiligen Meeting direkt erstellt, d.h. es sind keine Gedächtnisprotokolle. Daraus ersieht unser Kunde nicht nur, was besprochen wurde, sondern auch die Verteilung der anstehenden Aufgaben und Termine zur Erledigung. Die Arbeitsnachweise enthalten eine Aufstellung von der von mir geleisteten Arbeit. Mit diesen beiden Elementen der Berichterstattung, ist unser Kunde jederzeit auf dem Laufenden und über alle Vorgänge informiert.

Nun zum Projektverlauf: Wir starten mit dem ersten Gespräch, besprechen die Aufgabe und legen die Ziele fest. Dann werden in den einzelnen Abteilungen die Prozesse definiert und die Anforderungen an das System festgestellt. Ich erarbeite dann das Lastenheft mit dem wir den Softwarepartner suchen. Wenn unser Kunde einen festen Partner hat, können wir auch direkt das Pflichtenheft schreiben, nachdem der Programmierer die Software gestaltet. Dann erfolgt die Testphase und danach die Mitarbeiterschulung, Einführung der Software und dann die Einarbeitung der ggf. neuen Prozesse in das QM-Handbuch des Unternehmens.

**Frage:** *Das heißt Sie schreiben auch Arbeitsanweisungen usw.?*

**Biron:** Wenn Abläufe sich verändern, neugestaltet werden oder neue Prozesse z.B. im Betrieb hinzukommen, ist es wichtig, dass die Mitarbeiter mit dem ersten Tag der Arbeit mit dem neuen System, sofort wissen was zu tun ist. Sonst schleifen sich sofort falsche, also vom Unternehmer nicht gewollte Wege und Verfahrensweisen ein, die man später kaum wieder verändern kann. Deshalb ist die Mitarbeiterschulung und die Ausarbeitung als Arbeitsanweisung oder ‚Bedienungsanleitung‘ wie ich lieber sage, von ganz entscheidender Bedeutung. Daher leitet sich auch die Mitarbeiterzufriedenheit und die hohe Akzeptanz für ein neues System und natürlich die Kompetenz ab.

**- Softwareeinführung nach Maß -**  
Chancen einer Systemeinführung entwickeln und nutzen



**Frage:** *Was ist das Besondere an Ihrer Arbeit?*

**Biron:** Ich möchte diesen Punkt auf drei Säulen stellen.

- Erstens, ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens mit allen Prozessen und bestens daraufabgestimmte Software. Die Software ist heute nicht mehr ein Mittel zum Zweck, also etwas zu erledigen, wie eine Auftragsbestätigung schreiben, sondern ein Wettbewerbsfaktor. Wenn uns die Software abteilungsübergreifend maximal unterstützt, werden wir unsere Aufgaben schneller, effizienter und prozesssicherer erledigen können.
- dann, die klare Einbeziehung der sozialen Komponente, also Mitarbeiterzufriedenheit und Akzeptanz für die neue Software (jeder weiß was zu tun ist, das gibt Sicherheit). Das erreichen wir mit Schulungen und Arbeitsanweisungen, also quasi ‚Bedienungsanleitungen‘ die oft in Unternehmen fehlen und Dokumentationen. So erhalten wir von ersten Tag der Einführung eine hohe Kompetenz in der Bedienung des Systems und in der Kenntnis um die Abläufe im Unternehmen.
- und ein weiterer wichtiger Punkt ist die Unabhängigkeit. Ich verkaufe wie gesagt keine Software und habe auch mit keiner Firma Vertriebsvereinbarungen. Das bedeutet für den Unternehmer, dass wir von der betrieblichen Seite aus definieren, wie die Software aussehen soll und dann wird die Software so für den Betrieb gestaltet, wie sie die Abläufe maximal unterstützt.

**Frage:** *Warum ist das so wichtig. Es gibt doch genügend Anbieter von Software am Markt, da kann man doch ein Produkt finden was passt?*

**Biron:** Bestimmte Abläufe muss ich vorher definieren, z.B. wie der Auftrag durch die Fertigung läuft, wie die Masken aussehen, wer welche Informationen wann bekommt. Eine quasi von der Stange gekaufte Software, wird nach der Installation beim Kunden angepasst. Das fängt damit an, wie die Formulare aussehen sollen, z.B. Rechnung, Lieferscheine, Auftragsbestätigungen, usw. Der Vertrieb möchte bestimmte Auswertungen fahren. Klar kann alles auch später programmiert werden. Was wir dann haben ist eine ständige Baustelle mit teurer Nachprogrammierung und in vielen Teilen Prozessunsicherheit und viele Medienbrüche. Da haben wir jetzt noch nicht von der Zukunftsfähigkeit eines Programms gesprochen.

**- Softwareeinführung nach Maß -**  
Chancen einer Systemeinführung entwickeln und nutzen

**Frage:** Was meinen Sie mit Medienbrüchen?

**Biron:** Zu Medienbrüchen kommt es, wenn Aufgaben nicht vollständig in einem System erledigt werden können. Z.B. braucht der Vertrieb eine besondere Auswertung. Dann werden Informationen zusammengetragen und in Excel verarbeitet. Das bedeutet Mehrarbeit, eine Nachvollziehbarkeit für einen Außenstehenden ist kaum gegeben und Zahlenwerte können nicht fortgeschrieben werden, sondern müssen neu importiert werden. Die Mitarbeiter gerade im Vertrieb und im Einkauf machen sich mit solchen Auswertungen sehr viel Arbeit, die eigentlich eine gute Software auf Knopfdruck erledigen sollte.

Medienbrüche sind aber auch, wenn der Vertrieb beispielsweise mit Outlook andere Abteilungen kontrolliert, z.B. ist das Muster schon fertig, hat der Einkauf bestellt, ist die Produktion abgeschlossen, usw.

Alle diese Beispiele führen zu Verschwendung von Ressourcen und stoßen die Tür zu vielen Fehlern, wir sprechen von Prozessunsicherheit, auf.

**Frage:** Muss ein Unternehmen die gesamte Projektarbeit von Ihnen beziehen oder machen Sie auch einzelne Bereiche?

**Biron:** Es ist durchaus möglich, dass ein Unternehmer von mir nur das Pflichtenheft geschrieben haben möchte. Er hat evtl. einen Softwarepartner, dem er seit Jahren vertraut. Dann gibt es keinen Grund einen neuen Programmierer zu suchen. Wenn also nur die Anforderungen definiert und aufgeschrieben werden sollen, dann kann der Unternehmer mit dem Softwarepartner nach dem Pflichtenheft die Einführung und Testphase selbst gestalten.

**Frage:** Was bieten Sie Ihrem Kunden noch?

**Biron:** Die Optimierungsanalyse. Hier stellen wir fest, in wie weit die bestehende Software, die im Laufe der Zeit sich verändernden betrieblichen Abläufen noch unterstützt. Wir finden heraus, wie die Software feinjustiert werden sollte, um wieder eine maximale Unterstützung zu erlangen. Daneben wird auch die Akzeptanz der Mitarbeiter, die Kenntnisse der Mitarbeiter zu vorgegebenen Abläufen im Betrieb und der Kenntnisstand über die Software untersucht. Alles Punkte, die oft im ‚Dunkeln‘ verborgen sind, aber sehr viele Möglichkeiten für Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern, Medienbrüchen und viel Spielraum für Prozessunsicherheit bietet. Wir untersuchen auch in diesem Zusammenhang, ob die Arbeitsanweisungen und die Dokumentationen zur Software und zu Abläufen vollständig sind und die Mitarbeiter damit arbeiten, sie verstehen und sich daran halten. Wir bieten dem Unternehmen auch eine Mitarbeit in der Strategieentwicklung und in der Aufstellung idealer Geschäftsprozesse im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements.

**- Softwareeinführung nach Maß -**  
Chancen einer Systemeinführung entwickeln und nutzen

**Frage:** Was können Unternehmen heute tun, um sich vom Wettbewerb abzusetzen?

**Biron:** Ja, das ist das Stichwort von eben. Geschäftsprozessmanagement. Früher, also in den 70er, 80er und 90er Jahren und natürlich auch noch früher, wurden immer nur einzelne Bereiche einem Managementansatz unterworfen, z.B. Total Quality Management. Darunter wurde dann vielfach nur verstanden, dem Kunden gleichbleibende Qualität auch für die Zukunft zu garantieren. Heute wissen wir, dass alle diese Ansätze viel zu kurz greifen. Nur wenn wir alle Prozesse und Abläufe vom ersten Kundenkontakt bis zur Auslieferung, Montage und Betreuung ‚After Sales‘ ganzheitlich betrachten und uns die Software in unserer Arbeit maximal unterstützt, dann haben wir einen echten Wettbewerbsvorsprung für die Zukunft.

Ich will dazu ein ganz konkretes Beispiel nennen. Ein Kunde schickt uns am Montag um 10 Uhr eine Anfrage aus 10 Positionen. Große Stückzahlen, mit Teillieferungen für verschiedene Niederlassungen über das ganze nächste Jahr. Er will zu jeder Position ein Muster bei der Angebotspräsentation. Wenn wir den Kunden jetzt zufriedenstellen wollen, hat er sein Angebot mit den Mustern innerhalb von ... sagen wir zwei Wochen.

Aber wollen wir den Kunden zufriedenstellen? Das ist heute nicht mehr genug, wir wollen ihn begeistern, wir wollen ihm zeigen, dass wir leistungsfähig sind und ihn als Kunden gewinnen wollen. Also muss das Angebot mit den Mustern in zwei Tagen fertig sein. Das ist eine Aufgabe, die wir nicht bewältigen können, wenn uns die Software nicht unterstützt und der Ablauf nicht definiert ist. Folgende Abteilungen brauchen Informationen sofort, um aktiv zu werden. Vertrieb, Einkauf, Produktionsleitung, evtl. der Lagerleiter, Außendienst, Entwicklungsabteilung zur Musterfertigung und beim Keykunden auch die Geschäftsleitung. Normalerweise findet jetzt erst mal ein Meeting mit den betreffenden Personen statt. Der Außendienst erklärt worum es geht und Aufgaben werden in einer lockeren Art vergeben. Bis jetzt gibt es für die einzelnen Abteilungen weder klare Ziele noch detaillierte Informationen. Diese erfolgen später gewissermaßen Stepp by Stepp, wenn die vorherige Abteilung Ihre Arbeit erledigt hat.

Jetzt ist doch wünschenswert eine Software zu haben, die allen Abteilungen die jeweils notwendigen Informationen sofort und vollständig zur Verfügung stellt. Wir kennen das alle, die Entwicklung soll, nachdem z.B. der Einkauf den Preis für das Rohmaterial eingeholt hat, ein Muster anfertigen.

**- Softwareeinführung nach Maß -**  
Chancen einer Systemeinführung entwickeln und nutzen

Die erste Durchsicht ergibt, dass Angaben fehlen, worauf der Außendienst oder der Vertrieb die Angaben erfragen muss. Hier haben wir Zeitverlust, Verschwendung von Ressourcen, weil sich ein Mitarbeiter mehrfach mit dem gleichen Thema beschäftigen muss und natürlich auch Unzufriedenheit, die entsteht, wenn wir nicht so arbeiten können, wie uns die Arbeit am wenigsten behindert oder anders gesagt am besten gelingt. Diese Unzufriedenheit bremst den Mitarbeiter, sein Arbeitsergebnis wird schlechter.

Den Fall kann man noch sehr lange ausführen, ich denke aber Sie wissen was gemeint ist. Wir müssen jeglichen Ablauf durchdenken und so aufstellen, dass wir einen Fluss in den Ablauf bringen, der nicht zum Stehen kommt. Also keine Zwischenlager in der Fertigung, alle Informationen gleich welcher Art müssen allen Mitarbeitern die es betrifft sofort zur Verfügung stehen und die Software muss uns dabei maximal unterstützen.

Und nicht zuletzt, verlangt der zunehmende Wettbewerb ein sehr effizientes Controlling. Der Unternehmer muss früh Unstimmigkeiten erkennen und reagieren können. Oftmals sind hier gerade in der Fertigung keine verlässlichen Zahlen zu jeder Kostenstelle zu bekommen.

*Vielen Dank für das Gespräch.*

**- Softwareeinführung nach Maß -**  
Chancen einer Systemeinführung entwickeln und nutzen

