

Die Einführung neuer Software stellt für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar.

Nicht immer steht ein erfahrenes Team zur Verfügung, das ein solches Vorhaben mit der notwendigen Aufmerksamkeit durchführen kann. Und Softwarelieferanten gelingt es häufig nicht, ein den individuellen Kundengegebenheiten entsprechendes Projektmanagement aufzusetzen, vor allem wenn es gilt, komplexe Altsysteme abzulösen oder Prozesse auch organisatorisch zu optimieren.

In solchen Fällen lohnt es sich, den Einsatz eines externen Beraters zu prüfen. Dieser unterstützt das Vorhaben mit Erfahrung, Know-how und freier Kapazität – sowie gelegentlich als neutrale und zwischen unterschiedlichen Positionen vermittelnde Instanz.

Das vorliegende Dokument soll Ihnen einen Einblick in die Sichtweisen und Erfahrungshorizonte von CONTENCE in Bezug auf die Einführung von Software geben. Es enthält eine Reihe von wichtigen und praxiserprobten Hinweisen, worauf es in solchen Projekten ankommt. Als erstrebenswerte Zielsetzungen gelten dabei die überschaubare und sichere Einführung sowie der wirtschaftliche und störungsarme Betrieb der Software.

Unsere „Top 10“-Tipps wenden sich an Auftraggeber, Entscheider und Projektverantwortliche für die Einführung nicht trivialer, ggf. geschäftskritischer Software. Die Checkliste ist nicht als Rangfolge anzusehen, denn alle Punkte sind wichtig. Die einzelnen Themen sind eher chronologisch im Sinne des Aufmerksamkeitsfokus im Projektverlauf angeordnet. Aspekte der normalerweise vorgeschalteten Geschäftsprozessoptimierung und Softwareauswahl werden hier nicht betrachtet.

Bei Interesse an einem vertiefenden Austausch oder einem konkreten Unterstützungsangebot nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf.

Viel Erfolg bei der Einführung!

## **Übersicht Checkliste**

- I. Projektmanagement
- II. Vertrag kommt von Verträgen
- III. Zusammenarbeit mit dem Softwareanbieter
- IV. Einführungsstrategie – evolutionär oder Big Bang
- V. Die dunkle Seite: Risikomanagement
- VI. Das Key-User-Prinzip
- VII. Achtung: Datenmigration!
- VIII. Umgang mit individuellen Anpassungen
- IX. Ein bewährtes Hilfsmittel: die Meldungsliste
- X. Unternehmenseigene Dokumentation

## I. Projektmanagement

Ein dem Vorhaben angemessenes Projektmanagement ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Softwareeinführung. Beim Projektmanagement geht es darum, erforderliche Aktivitäten zu planen und zu kalkulieren sowie in ihrer Umsetzung zu steuern und zu kontrollieren. Systematisch sind dabei die Zielsetzungen in den Dimensionen Kosten, Zeit, Qualität, Leistungsumfang und Beteiligung der Betroffenen zu verfolgen.

Der Auftraggeber (die Geschäftsleitung) und das Projektteam sollten gemeinsam Standards zum Projektmanagement festlegen, z. B.:

- § Ziele und Prioritäten
- § Erwartungshaltungen bezüglich des Nutzens und der Vorgehensweise
- § Maßnahmen, wie alle Betroffenen zu Beteiligten werden
- § Projektorganisation (Team, Projektleitung, Zeitrahmen, Budget)

Speziell für die softwarerelevanten Fragen sind grobe Klärungen notwendig für:

- § Anforderungen und Funktionen
- § Organisatorische Optimierungen
- § Nutzerprofile und Berechtigungen

Besteht noch keine Erfahrung im Umgang mit der einzuführenden Kategorie von Software (z. B. wenn bisher noch keine datenbankorientierte Anwendung betrieben wurde und eine solche eingeführt werden soll), empfiehlt es sich, die Bedeutung des Unterschieds zwischen Standardsoftware und Individuallösung von vornherein zu klären.

**Klare Orientierung für alle Beteiligten!**

## II. Vertrag kommt von Verträgen

Folgende Punkte sollten mit dem Softwarelieferanten entweder vertraglich vereinbart oder zumindest protokolliert verabredet werden:

- § Lizenzierung / zugesicherte Funktionalitäten
- § spezielle Voraussetzungen (z. B. Datenbanklizenzen)
- § Bedingungen und Verfahren für zukünftige Updates
- § Umgang mit individuellen Anpassungen
- § Einführung und Support (Installation, Customizing, Schulung, Hotline)
- § Dienstleistungskonditionen (Tages-/Stundensatz, Reisekosten, Reisezeiten)
- § Abnahmeprozedere
- § Zahlungsbedingungen
- § Rechtliche Lage bei Insolvenz des Softwareanbieters
- § Möglichkeiten der Fernwartung
- § Vertraulichkeit bzgl. der Daten, mit denen der Partner in Berührung kommt

**Nehmen Sie sich die Zeit für die Details und vereinbaren Sie wichtige Dinge schriftlich.**

### III. Zusammenarbeit mit dem Softwareanbieter

Streben Sie eine konstruktive und mit Vorteilen für beide Seiten verbundene Zusammenarbeit mit dem Softwareanbieter an. Achten Sie darauf, dass aufseiten des Softwareanbieters für die Koordination aller Ihrer Belange EINE Person den Überblick hat. Spezialisten können für Teilthemen eingesetzt werden, aber ein zentraler Ansprechpartner, der im besten Fall auch die Gegebenheiten in Ihrem Haus zunehmend gut kennt, hilft Ihnen bei der Minimierung des Abstimmungsaufwandes.

Setzen Sie regelmäßige Projektstatusgespräche an, in denen der Stand der Arbeiten, aktuelle Probleme und Fragestellungen sowie anstehende Aktivitäten abgestimmt werden.

***Eine gute Kommunikation mit den externen Partnern ist Gold wert!***

### IV. Einführungsstrategie – evolutionär oder Big Bang

Ein Komplettumstieg in einem Schritt (Big Bang) mag zwar verlockend klingen, birgt aber Nachteile: Die Fokussierung auf einen Umstellungstermin erhöht das Planungsrisiko; zudem entsteht viel Aufwand, bevor die ersten Nutzeneffekte eingefahren werden können.

Eine schrittweise Einführung mit dem Gesamtvolumen im Blick verläuft erfahrungsgemäß kontrollierbarer, reduziert den Stressfaktor bei den Projektverantwortlichen und erlaubt bezogen auf die Zeitachse schnelleren Nutzen. Sie kann modul-, prozess- und/oder abteilungsbezogen organisiert werden. Naheliegend ist ein Start mit Funktionen, die dem Stammdatenmanagement für darauf aufbauende Funktionen dienen (klassisches Beispiel: Adressmanagement). Wichtig für den frühzeitigen Nutzen ist aber, dass bereits in der ersten Nutzungsstufe echte Vorteile zur bisherigen Handhabung zu verzeichnen sind.

***Normalerweise empfehlen wir die evolutionäre Vorgehensweise!***

### V. Die dunkle Seite: Risikomanagement

Die Einführung einer Software birgt Risiken verschiedenster Art, z. B.:

- § Technologie- und Sicherheitsrisiken
- § Bedienungskomfort (Usability) und/oder Antwortzeitverhalten (Performance) der Software
- § Akzeptanzrisiken (z. B. aufgrund nicht erfüllter Anforderungen oder der Vorgehensweise)
- § Inflation der Anforderungen (es wird immer mehr gewünscht)
- § Planungsrisiken (Qualität, Kosten, Zeit)
- § Komplexitätsrisiken (sich zu viel auf einmal vornehmen)
- § Zusammenarbeit im Projekt (Konflikte)

Sich zu Projektbeginn eine konkrete Risikocheckliste zusammenzustellen und diese im Projektverlauf regelmäßig durchzugehen, erlaubt die Planung von Präventiv- und Eventualplänen (Agieren statt Reagieren). Hören Sie sich auch bei Referenzkunden um, welche konkreten Störungen dort im Projektverlauf aufgetreten sind. Aber: Beeinträchtigen Sie durch eine negative Sicht nicht die Aufbruchstimmung und die Motivation im Projektteam.

***Das Ernstnehmen von Risiken nimmt diesen ihre Macht!***

## **VI. Das Key-User-Prinzip**

Anwender, die im Einsatz der Software eine fachliche Schlüsselrolle spielen, sollten bei der Einführung (besser noch: bereits bei der Auswahl) eine zentrale Rolle spielen. Ihre Aufgabe ist es, die Abdeckung der fachlichen Anforderungen sicherzustellen und Wegbereiter für die Akzeptanz der neuen Lösung zu sein. Aber Achtung: Einen Automatismus, dass Key-User auch die übrigen Anwender schulen, sollte es nicht geben; denn eine Trainerrolle liegt nicht jedem.

**Altbewährt, aber es geht kaum anders. Ohne Key-User wird es doppelt mühsam!**

## **VII. Achtung: Datenmigration!**

Die Übertragung von Daten aus Altsystemen in die neue Software ist meist eine komplexe Aufgabe. In den seltensten Fällen reduziert sie sich auf eine einfache Bereitstellung (Datenexport) und Verarbeitung (Datenimport). In der Regel ist auch eine Datenumwandlung auf logischer Ebene notwendig, z. B. die Übersetzung anwendungsspezifischer Kodierungen.

Eine erfolgreiche maschinelle Datenmigration birgt Vorteile: Einsparung manueller Erfassungstätigkeiten, Erhalt und Nutzbarkeit historischer Daten sowie Akzeptanzvorteile für die neue Software. Alternativ bringt die manuelle Nacherfassung Vorteile eines hohen Trainingseffekts und einer möglichen Datenqualitätsoptimierung mit sich.

Wenn nach Prüfung der individuellen Gegebenheiten eine zumindest partielle maschinelle Datenmigration vorzunehmen ist, sollten hierfür erfahrene Spezialisten eingebunden werden. Die Definition von Datenqualitätskriterien und Migrationskennzahlen ist dabei empfehlenswert.

Ähnliches gilt übrigens für die Erstellung von Schnittstellen zwischen Systemen.

**Wenn relevant: Vorsicht – hier kann es aufwendig werden!**

**Wenn auch noch komplex und erfolgsentscheidend: Lassen Sie Profis ans Werk!**

## **VIII. Umgang mit individuellen Anpassungen**

Standard hin, Standard her – es kommt der Tag, an dem auch die noch so leistungsfähige Parametrisierbarkeit am Ende ist und eine individuelle Softwareanpassung notwendig wird. Beispiele hierfür sind Schnittstellen zu anderen Systemen, individuelle Beleg-Layouts, hauseigene Auswertungen und Listen, spezielle Preisbildungsverfahren usw.

Hierzu folgende Ratschläge für die Handhabung solcher Anpassungen:

- § Hinterfragen Sie Notwendigkeit und Priorität.
- § Klären Sie die Auswirkungen auf die Releasefähigkeit und zukünftige Updates.
- § Spezifizieren Sie die Anpassung exakt, bis alle Unklarheiten beseitigt sind.
- § Entscheiden Sie auf Basis einer Aufwandsschätzung nach Kosten/Nutzen-Gesichtspunkten.
- § Vereinbaren Sie einen Liefertermin für die Softwareanpassung.
- § Fordern Sie den ausführlichen Test der Anpassung (beim Lieferanten) vor Auslieferung.
- § Testen Sie selbst in möglichst vielfältiger Weise und lassen Sie Fehler zeitnah korrigieren.
- § Nehmen Sie eine formelle Abnahme der Anpassung vor.

**Sorglosigkeit an dieser Stelle kostet richtig Geld!**

## IX. Ein bewährtes Hilfsmittel: die Offene-Punkte-Liste

Im Verlauf einer Softwareeinführung entstehen erfahrungsgemäß zahlreiche Details, die einer weiteren Bearbeitung bedürfen, z. B.

- § Softwarefehler, die Korrekturen und deren Abnahme zur Folge hat
- § neue Anforderungen, die zu bewerten sind
- § Verbesserungsideen, die in zukünftige Softwarereleases integriert werden können

Schnell entsteht Komplexität, die es im Projektteam zu handhaben gilt, zumal sich hier schnell erfolgskritische Aspekte bezüglich der Qualität und der Akzeptanz „einnisten“.

Unsere Empfehlung: Führen Sie entsprechende Listen ein, z. B. in Form einer OP-Liste an den Softwarepartner, auf der Sie auch den Bearbeitungsstatus dokumentieren können.

<b>Projekt:</b>	Einführung CRM					
<b>Stand:</b>	24.10.2009					
Nr.	Datum	Typ	Modul	Text	Status	Status datum ...
48	17.10.09	Fehler	Adressen	Eingabefelder reichen nicht für internationale Anschriften (z. B. GB) aus	erledigt	24.10.10
49	17.10.09	Customizing	Adressen	Bitte Ländertabelle der Deutschen Post importieren	beauftragt	
50	19.10.09	Wunsch	Online-Hilfe	Deutschsprachige Version zur Verfügung stellen	offen	
51	24.10.09	Idee	Kalender	Direktsprung in Kundenadresse	offen	
52	:	:	:	:	:	

Eine Excel-Liste, wie hier beispielhaft abgebildet, bietet über Auto-Filter und Pivot-Tabellen gleichzeitig gute Selektions- und Auswertungsmöglichkeiten.

***Eigentlich trivial, aber systematisch und sorgsam angewendet ein effizientes QM-Werkzeug!***

## X. Unternehmenseigene Dokumentation

Im Zuge der Einführung einer Software in Ihrem Unternehmen entstehen eine Reihe von individuellen Regeln und Verabredungen. Diese sollten schriftlich festgehalten und der Organisation zugänglich gemacht werden (als Papierdokument, Datei oder im Intranet). Diese Dokumentation, z. B. in Form eines Nutzungs- und eines Administrationsleitfadens, dient im Softwareeinsatz als Nachschlagewerk und der Einweisung neuer Mitarbeiter.

Das kurze Festhalten der wesentlichen, im Projekt gesammelten Erfahrungen stiftet für vergleichbare Aufgabenstellungen (ggf. auch Jahre später noch) dem Unternehmen wertvollen Nutzen!

***DIE Basis für einen fachlich geordneten Softwarebetrieb!***

### Weitere Unterstützung:

**CONTENCE**  
Management Consulting  
GmbH & Co. KG  
Katharinenstraße 30 A  
D-20457 Hamburg  
Michael Gertz  
Telefon: +49 (40) 43 27 40 00  
Mobil: +49 (177) 807 08 14  
4 [michael.gertz@contence.com](mailto:michael.gertz@contence.com)  
4 [www.contence.com](http://www.contence.com)