

„Top 10“-Tipps für die Einführung von Software

Wie Sie erfolgreich Software im Unternehmen einführen

Unsere „Top 10“-Checkliste ist ein Extrakt aus jahrzehntelanger Beratungserfahrung und wendet sich an Auftraggeber, Entscheider und Projektverantwortliche für die Einführung geschäftskritischer Software wie z. B. CRM.

Eine Softwareeinführung ist wie das Pflanzen eines Baums, der nur dann reichhaltige Früchte trägt, wenn er mit Sachverstand und Weitsicht in den Boden kommt.

Profitieren Sie von unserer Expertise und ernten Sie nachhaltigen Projekterfolg!



CONTENCE
Management Consulting
GmbH & Co. KG

Katharinenstraße 30 A
D-20457 Hamburg

Telefon
+49 (40) 43 27 40 00

Fax
+49 (40) 43 27 40 11

Internet
www.contence.com

e-mail
info@contence.com

Bankverbindung
IBAN
DE38 2007 0000 0014 0780 00
BIC DEUTDEHHXXX

Handelsregister Hamburg
HRA 93756

Persönlich
haftende Gesellschafterin
CONTENCE
Verwaltungsgesellschaft
mbH

Geschäftsführer
Michael Gertz,
Maren Willers

Die Einführung neuer Software stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. Es gilt, einen wirtschaftlich tragfähigen Kompromiss aus Anforderungen der Organisation und systemtechnischen Möglichkeiten aktiv zu gestalten, die zukünftigen Anwender sinnvoll zu beteiligen und auf den Systemeinsatz vorzubereiten.

Dies gilt nicht nur für die Einführung von CRM-Systemen, hier aber in besonderem Maße, da etablierte Vertriebs-Strukturen und -Abläufe abzubilden oder zu erneuern sind. Damit wird ein erfolgskritischer Unternehmensteil einem signifikanten „Change“ unterworfen.

Nicht immer steht im eigenen Haus ein erfahrenes Team zur Verfügung, das ein solches Vorhaben mit der notwendigen Aufmerksamkeit und Erfahrung durchführen kann. Vielen Softwarelieferanten gelingt es nicht, ein den individuellen Kundengegebenheiten entsprechendes Projektmanagement aufzusetzen, besonders wenn es darum geht, komplexe Altsysteme abzulösen oder Kundenmanagement-Prozesse auch organisatorisch anzupassen.

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

Diese Checkliste gibt Ihnen praxiserprobte Hinweise, die auf langjährigen Erfahrungen unserer Experten basieren. Zielsetzungen sind die erfolgreiche, 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 geschäftskritischer Software wie z. B. CRM. Die Checkliste ist nicht als Rangfolge anzusehen, denn alle Punkte sind wichtig. Die einzelnen Themen sind chronologisch im Sinne des Aufmerksamkeitsfokus im Projektverlauf angeordnet. Aspekte der vorgeschalteten Softwareauswahl werden an dieser Stelle nicht betrachtet.

Bei Interesse an einem vertiefenden Austausch oder einem konkreten Unterstützungsbedarf nehmen Sie gern Kontakt mit uns auf. Denn wenn Sie unsere langjährige Expertise und unseren ganzheitlichen Blick auf Strategie, Prozesse, Systeme und Akteure nutzen, wird Ihre Softwareeinführung ein Erfolg und für Sie und Ihr Unternehmen reiche Früchte tragen.

Unsere „Top-10“-Tipps im Überblick

1. Projektmanagement	2
2. Vertrag kommt von Verträgen	2
3. Zusammenarbeit mit dem Softwareanbieter	2
4. Einführungsstrategie – evolutionär oder Big Bang	3
5. Die dunkle Seite: Risikomanagement	3
6. Das Key-User-Prinzip	4
7. Achtung: Datenmigration!	4
8. Umgang mit individuellen Anpassungen	5
9. Ein bewährtes Hilfsmittel: die Offene-Punkte-Liste	5
10. Unternehmenseigene Dokumentation	6

1. 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 Betroffene zu Beteiligten werden
- ◆ Projektorganisation (Team, Projektleitung, Zeitrahmen, Budget)

Speziell für die softwarerelevanten Fragen sind Leitplanken notwendig:

- ◆ Schlüssel-Anforderungen und -Funktionen
- ◆ Organisatorische Optimierungen
- ◆ Nutzerprofile und Berechtigungen

Besteht noch keine Erfahrung im Umgang mit der einzuführenden Kategorie von Software, empfiehlt es sich, die Bedeutung des Unterschieds zwischen Standardsoftware und Individuallösung von vornherein zu klären.

Klare Orientierung für alle Beteiligten!

2. 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.

3. 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 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. Fordern Sie bei kritischen Situationen schriftliche Statusmeldungen bzw. Spezifikationen an. Diese stellen im Streitfall eine sinnvolle Basis für Klärungen dar.

Und: Achten Sie auf die Einhaltung der eigenen Zusagen (Bereitstellungen von Unterlagen oder Daten, Termine, Entscheidungen).

Eine gute Kommunikation mit den externen Partnern ist Gold wert!

4. 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 geerntet 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.

Die Einführung 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!

5. 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!

6. 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 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!

7. 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 eine Datenumwandlung auf logischer Ebene notwendig, z. B. die Übersetzung anwendungsspezifischer Kodierungen.

Zudem ist die Datenübernahme eine ideale Möglichkeit, die Datenqualität zu steigern:

- ♦ Vervollständigung fehlender Daten (Länderkennzeichen, Postleitzahlen, Anreden)
- ♦ Abgleich mit externen Adressquellen
- ♦ Korrektur falscher Daten (verwechselte Website- und Mail-Datenfelder)
- ♦ Dubletten-Bereinigung

Auf dem Weg, den die Daten aus dem Alt- ins Neusystem zurücklegen, ist in der Regel so einiges machbar.

Eine Option besteht in der Auslagerung von Alt-Daten und damit der Reduzierung des Datenbestandes im Hinblick auf wirklich wichtige und aktuelle Daten. Dies macht die zukünftige Arbeit einfacher und erhöht die Übersichtlichkeit.

Beispielweise kann man die Angebots- und Kontakthistorie nur für die letzten X Jahre in die neue Software übernehmen und den Rest separat in Excel- oder PDF-Dateien zur Verfügung stellen, oder aber veraltete Akquise-Adressen und -Kontakte werden gar nicht erst übernommen und ebenso „weg-gesichert“.

Eine erfolgreiche maschinelle Datenmigration birgt Vorteile: Einsparung manueller Erfassungstätigkeiten, Erhalt und Nutzbarkeit historischer Daten sowie Akzeptanzvorteile für die neue Software. Es kann aber durchaus sinnvoll sein, eine gewisse Datenmenge zu Trainingszwecken manuell erfassen zu lassen – möglichst verteilt auf alle zukünftigen Anwender.

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.

Vorsicht – hier kann es aufwendig werden!

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

8. 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, hausinterne Auswertungen und Listen, spezielle Preisbildungsverfahren usw.

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 (schriftlich), bis alle Unklarheiten beseitigt sind.
- ◆ Beteiligen Sie die Fachabteilungen.
- ◆ Ermöglichen Sie dem Softwarelieferanten frühzeitig Rückfragen und kreative Vorschläge.
- ◆ Halten Sie Ihre Spezifikation aktuell.
- ◆ 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!

9. 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 Software-Releases integriert werden können

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

Unsere Empfehlung: Führen Sie entsprechende Listen ein, z. B. in Form einer Offene-Punkte-Liste an den Softwarepartner, auf der Sie auch den Bearbeitungsstatus dokumentieren können. Und „erledigt“ ist ein Punkt erst, wenn Sie, der Auftraggeber und nicht der Lieferant zufrieden ist ☺.

Projekt:	Einführung CRM								
Stand:	08.09.2015								
Nr.	Datum	Typ	Modul	Text	Status	Status datum	...		
48	17.08.15	Fehler	Adressen	Eingabefelder reichen nicht für internationale Adressen (z. B. GB) aus	erledigt	08.09.15			
49	17.08.15	Customizing	Adressen	Bitte Ländertabelle der Deutschen Post importieren	beauftragt				
50	19.08.15	Anforderung	Online-Hilfe	Deutschsprachige Version zur Verfügung stellen	offen				
51	24.08.15	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 Werkzeug!

10. 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.

Für CRM-Systeme bieten sich z. B. folgende Themen an:

- ♦ Adressmanagement:
Notwendigkeiten, Verantwortlichkeiten, Datenqualität, Kundensegmentierung
- ♦ Kontaktmanagement:
Welche Kundenkontakte sind wie und warum im CRM-System zu dokumentieren?
- ♦ Von der Chance über das Angebot zum Auftrag:
Regeln und Standards, z. B. zur monetären Bewertung von Chancen, zur Aktualisierung des Chancenstatus oder der Hinterlegung von Absagegründen
- ♦ Übergang vom Angebot zum Auftrag:
Was passiert in welchem System? Wer ist zuständig? Wer wird benachrichtigt?
- ♦ Auswertungen und Reports:
Welche Statistiken stehen zur Verfügung und sind wie zu interpretieren?
- ♦ Kampagnen:
Notwendige Datenbasis für Selektionen, Verarbeitungsprozesse, Dokumentation von Kundenreaktionen
- ♦ Geschäftsvorfälle:
Wie werden Anfragen, Beschwerden, Reklamationen, Mahnungen etc. im CRM-System dokumentiert, um eine 360°-Sicht auf den Kunden zu ermöglichen?
- ♦ Datenlandkarte:
Wo hat das CRM-System die Datenhoheit? Wo existieren Schnittstellen? Welche Daten stammen aus welchen anderen Systemen?

DIE Basis für einen geordneten Softwarebetrieb, für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und für die Know-how-Absicherung im Unternehmen!

Auch das schriftliche Festhalten der wesentlichen, im Projekt gesammelten Erfahrungen („lessons learned“) stiftet für vergleichbare Aufgabenstellungen, auch noch Jahre später, dem Unternehmen wertvollen Nutzen.

