

## SYSTEMATISCHE EINFÜHRUNG VON CAQ-SYSTEMEN (TEIL 2)

# Sondierung vor dem Erstgespräch

Wer Risiken bei der Einführung eines CAQ-Systems vermeiden will, sollte die eigenen Wünsche und Bedürfnisse systematisch klären. Eine Projektmethode in sieben Schritten unterstützt Sie bei der Definition Ihrer Anforderungen, bei der Auswahl und der Implementierung Ihres CAQ-Systems. Der erste Schritt ist die Vorbereitung auf das Erstgespräch mit einem Systemanbieter.

René Kiem, Dortmund

**E**in bewährter Weg für die Softwareeinführung ist ein projektmäßiges Vorgehen in sieben Schritten. So stellen Sie sicher, dass alle wichtigen Punkte in jeder einzelnen Projektphase berücksichtigt und behandelt werden. Die Rollen im Projekt sind dabei eindeutig definiert, Aufgaben und Ergebnisverantwortungen klar verteilt. Planung und Erfolgskontrollen werden einfacher. Den zeitlichen und finanziellen Aufwand können Sie besser einschätzen. Ein Einsparpotenzial von 20 Prozent für die Durchführung eines CAQ-Projekts ist auf diesem Weg möglich.

## Phase 1: Erstgespräch mit Systemanbieter

In einem ersten Gespräch mit dem Softwareanbieter sollten Sie die Anforderungen an das CAQ-Projekt (Ziele, Branchenbesonderheiten, IT-Infrastruktur, kaufmännische Fragestellungen, Normen etc.) im Detail klären. Anhand dieser Informationen entsteht eine Grobdefinition des Projektrahmens. Mit diesem Ergebnis kann der erste Meilenstein passiert werden.

## Phase 2: Strategie- bzw. Anforderungsphase

Die Ergebnisse aus der ersten Phase fließen in das strategische CAQ-Konzept ein und werden um die priorisierte Ziele und ein Integrationskonzept (Fachabteilungen, QS, IT, Prozesse, Organisation) ergänzt. So

entsteht ein Projektplan, die Terminplanung wird abgestimmt und eine Meilensteinvereinbarung kann getroffen werden. Der Meilenstein besteht in der Abnahme des Konzepts und dessen Budgetierung.

## Phase 3: Detailkonzept erstellen

Die Ergebnisse aus der zweiten Phase sollten in Absprache mit Ihnen durch Änderungswünsche und weitere Anforderungen ergänzt und spezifiziert werden. So erarbeitet der Systemanbieter ein Detailkonzept in schriftlicher Form, das Sie ab-

nehmen. Der Meilenstein ist also die Abnahme des Detailkonzepts.

## Phase 4: Implementierung, Tests und Schulungen

Ein lauffähiges, intern und extern getestetes und dokumentiertes CAQ-System wird Ihnen nun übergeben. Die Abnahme erfolgt in den Fachabteilungen gemäß einem definierten Abnahmeprotokoll. Über Key User wird das gewonnene Wissen im Unternehmen weitergegeben. Nun kann die Systemversion produktiv ▶



**Autor**

**IT-System-Kaufm. René Kiem**, geb. 1969, startete in der Internet- und Multi-Mediabranche. 2003 wechselte er zur Plato AG, Lübeck, und spezialisierte sich auf softwareunterstützte Produktentwicklung und Fertigung, Reklamations- und Dokumentenmanagement sowie Audit- und Maßnahmenmanagement. Seit 2008 ist er Inhaber des Beratungsunternehmens CAQ Kontor, Dortmund.

**Kontakt**

**René Kiem**  
**CAQ Kontor**  
**T 0231 1501-646**  
**r.kiem@caq-kontor.de**  
**www.caq-kontor.de**

**www.qm-infocenter.de**

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110079**

geschaltet, also gestartet werden. Zuvor ist allerdings die Freigabe für die Produktivschaltung abzuwarten.

**Phase 5: Produktivschaltung und Kommunikation**

Nach erfolgreichem Abschluss der System-Implementierung sowie der Tests und Schulungen erfolgt die technische Produktivschaltung des CAQ-Systems. Die Mitarbeiter sollten über den Termin der Produktivschaltung informiert werden. Das CAQ-System geht damit in den Produktivbetrieb über. Die Phase wird mit einem Projektrückblick beendet, wobei auf die Akzeptanz des CAQ-Systems durch die Nutzer, die Einhaltung des Zeitplans und des Budgetrahmens gelegt werden sollte.

**Phase 6: Produktivbetrieb**

Sie haben nun ein stabiles CAQ-System im aktiven Einsatz. Es folgen Kundenbetreuung, Support und Services. Mit Abschluss eines Wartungsvertrags stehen Ihnen regelmäßige Software-Updates zur Verfügung. Die Installation der Updates sollte der Projektleiter des CAQ Systemlieferanten mit der IT-Abteilung in Ihrem Haus abstimmen.

**Phase 7: Ergebnisanalyse**

Das Projekt sollte gemeinsam von Ihnen und dem Systemlieferanten nachbearbeitet werden. Die Nachbearbeitung konzentriert sich auf die Messung und Analyse

wesentlicher Kennzahlen, die den Erfolg der Software belegen. Im Mittelpunkt stehen Prozesskennzahlen, Fehlerkosten, Auftragsdurchlaufzeiten, Kosten, Nutzen und Wirtschaftlichkeit.

**Stellen Sie die entscheidenden Fragen!**

Sobald die Entscheidung zur Durchführung eines CAQ-Projekts gefallen ist, sollte eine Ist-Analyse durchgeführt werden. Bereits im Vorfeld eines Erstgesprächs empfiehlt es sich, die folgenden Fragen zu stellen:

**Inwiefern profitiert mein Unternehmen von der Einführung einer CAQ-Lösung?**

In der Planungsphase zur Einführung einer CAQ-Lösung herrscht oftmals Unklarheit über den Nutzen für das Unternehmen. Die Geschäftsleitung erwartet Kennzahlen und eine Optimierung der Prozesse. Das Qualitätsmanagement wünscht eine Entlastung von administrativen Tätigkeiten wie der mehrfachen Dateneingabe. Häufig wird der geplante Nutzen einer neuen Software nicht erreicht, und dann wird weiter gearbeitet wie bisher. Auch werden Systeme als zu komplex empfunden oder die Schulungsmaßnahmen waren nicht hinreichend. Im Sinne einer möglichst durchgängigen Akzeptanz sollten Sie bei der Systemauswahl auf eine einfache, verständliche und anpassbare Oberfläche achten.

**Wie gelingt es, die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Kunden zu verbessern?**

Kommunikationsabläufe, etwa im Zuge der Maßnahmenverfolgung der Reklamationsbearbeitung, sind vielfach verbesserungswürdig. So ist das Maßnahmenmanagement in vielen Unternehmensbereichen von Bedeutung. Oder Reklamationsabläufe könnten über Portalanbindungen mit Kunden und Geschäftspartnern verzahnt werden. Doch in der Praxis werden die Möglichkeiten für eine verbesserte Kommunikation selten erkannt und genutzt.

**Welche Systeme werden von Kunden und Geschäftspartnern genutzt?**

Viele Ihrer Kunden oder Geschäftspartner nutzen CAQ-Systeme. Es liegt an Ihnen, aus dem wertvollen Wissen um spezielle Systeme sowie deren Chancen und Risiken zu lernen. Sie sollten prüfen, wel-

che Projekterfahrungen Sie auf Ihr Unternehmen übertragen und aus welchen möglichen Problemen bei der Einführung Sie lernen können. Allerdings stellen sich viele Probleme erst in der Implementierungsphase heraus.

**Wie können Kennzahlen ermittelt werden?**

In vielen Unternehmen werden Fragen nach der Nutzung von Kennzahlen aufgeworfen: Wie können beispielweise Reklamationskosten, Auftragsabarbeitung oder der Stand von Maßnahmen erhoben werden. Die Generierung dieser Daten ist oft mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand verbunden, da die Daten in verschiedenen Medien (verschiedene Softwaresysteme, E-Mail-Boxen, Datenbanken, Papierordner etc.) vorliegen. Daher sollten Sie überlegen, welche Daten benötigt werden und ob diese möglichst in einem System gehalten werden können.

**Welche Aufgaben fallen intern an, was übernimmt der Systemlieferant?**

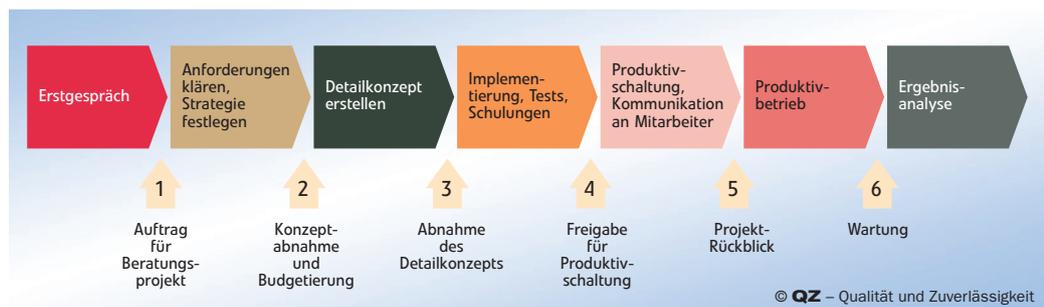
Über alle Phasen des Softwareprojekts ist zu planen, wer Aufgaben wie Installation, Test und Schulung der Mitarbeiter übernimmt. Häufig wird nicht klar definiert, wer welche Aufgaben zu erfüllen hat. Das führt zu langen Projektlaufzeiten und erhöhten Kosten. Im Vertrag mit dem Lieferanten sollten Sie unbedingt den Leistungsumfang klären. Es sollte Klarheit darüber herrschen, welche Aufgaben hausintern von Schulungs- und IT-Abteilung – sofern vorhanden – übernommen werden können.

**Wie sieht eine einfache Bedienung der Software aus?**

Die Auswahl von Softwarelösungen wird von der Geschäftsleitung mit fachlicher Unterstützung der Abteilungsleiter getroffen. Bei der Auswahl wird oftmals nicht an die einfache Bedienung gedacht. Doch gerade die Anforderungen der Mitarbeiter, die ein System in der täglichen Arbeit nutzen, sollten bedacht werden. So werden in zahlreichen Projekten die benötigten Sprachvarianten zu spät bedacht. Das Ergebnis sind fehlende Qualitätsdaten aus der Fertigung.

**Wie können Daten aus der kaufmännischen und Fertigungsebene genutzt werden?**

Eine zeitintensive, mehrfache Dateneingabe in Enterprise-Ressource-Planung (ERP), CAQ- oder Produktplanungssysteme



**Bild 1.** Die hier vorgestellte Projektmethode sieht sieben Schritte vor. Mittels Meilensteinen ist eine Erfolgskontrolle nach jedem Schritt möglich.

me (PPS) sollte unbedingt vermieden werden. Stammdaten, etwa Kunden- und Lieferanteninformationen, sollten aus dem führenden ERP-System auch für die fertigungsnahen Abläufe zur Verfügung stehen. In einigen am Markt verfügbaren CAQ-Systemen ist ein Datenaustausch mit der kaufmännischen Ebene nur mit einem hohen Entwicklungs- und IT-Aufwand zu leisten.

#### Sollen weitere Standorte angebunden werden?

Hat ein Unternehmen mehrere nationale und internationale Standorte, stellt sich die Frage nach der Nutzung von gemeinsamen Stammdaten und Katalogen. Die Möglichkeit eines internationalen Supports, einer Sprachunterstützung der Software, von Services oder der Implementierung und Wartung sollten im Vorfeld geklärt werden.

#### Welche Möglichkeiten bestehen für Analysen und Auswertungen?

Führungskräfte erwarten aktuelle Qualitäts- und Fertigungsdaten. Diese sollen sofort zur Verfügung stehen und über verschiedene Analyse- und Auswertmöglichkeiten aufbereitet werden können. Mit Insellösungen ist das nicht zu leisten, denn Daten müssen dann manuell zusammengeführt werden. Achten Sie daher auf Systeme, die auf einer Datenbank basieren und einen durchgängigen Datenfluss gewährleisten.

#### Wie können bestehende Insellösungen eingespart werden?

In den IT-Abteilungen werden meist spezielle Softwaresysteme für verschiedene Aufgaben betrieben. Das sorgt nicht nur für einen hohen administrativen Aufwand, sondern diese Systeme müssen auch geschult und gewartet werden. Ein CAQ-Projekt bietet in der Regel die Chance, Insellösungen zu Gunsten der Nutzung nur eines Systems einzusparen.

#### Wie können bestehende Daten integriert werden?

Unternehmen halten Altdaten aus verschiedenen Medien in Softwaresystemen, Datenbanken und auch in Papierform vor. In die Planung des CAQ-Projekts sollte auch der Umgang mit Altdaten einbezogen werden. Welche Altdaten werden für die zukünftige Arbeit benötigt? Wie können bestehende Daten importiert werden?

#### Welche Datensicherungsstrategie ist vorgesehen?

Während eines CAQ-Projekts tauchen häufig Risiken auf: vom Ausfall der Softwaresysteme über Datenverlust bis zum Produktionsausfall. Daher sollten im Vorfeld der Einführung Szenarien zum reibungslosen Betrieb der Softwaresysteme, Datenbanken, Schnittstellen, benötigten Hardware und auch eine Datensicherungsstrategie definiert werden. Mangelhafte Sicherungen haben schon vielen Unternehmen erheblichen wirtschaftlichen Schaden zugefügt.

#### Wie wird der Budget- und Zeitplan eingehalten?

Für eine im Budget- und Zeitplan einzuhaltende Projektumsetzung ist eine termingetreue und reibungslose Einführung notwendig. Häufig werden die Planungen unklar definiert, oder Projekte sind durch fehlende Mitarbeiter oder technische Ressourcen nicht im vorgesehenen Plan realisierbar. Die Folge: Budget- und Zeitpläne können nicht eingehalten werden. Die Akzeptanz für das CAQ-Projekt schwindet.

#### Was ist die geeignete Realisierungsstrategie?

Wie und in welchem Umfang soll das CAQ-Projekt umgesetzt werden? Die Realisierungsstrategie sollte sich an den verfügbaren Ressourcen im Unternehmen orientieren. Häufig werden Ziele zu ehrgeizig formuliert, und in der Folge werden Termine nicht eingehalten und Projektziele nicht erreicht. □

#### TIPP

### Überlegen – planen – fragen

Damit Ihr Softwareprojekt ein Erfolg wird, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Welcher Nutzen ist mit der Einführung einer Softwarelösung für das Unternehmen verbunden?
- Wie gelingt es, interne und externe Prozessabläufe mit Mitarbeitern und Kunden zu verbessern?
- Welche Systeme werden von Kunden und Geschäftspartnern genutzt?
- Wie können Kennzahlen ermittelt werden?
- Welche Aufgaben fallen intern an, was übernimmt der Systemlieferant?
- Wie kann eine einfache Bedienung der Software aussehen?
- Wie kann die Nutzung von Daten aus der kaufmännischen und der Fertigungsebene ermöglicht werden?
- Welche Standorte sollen das CAQ-System nutzen?
- Welche Möglichkeiten bestehen für Analysen und Auswertungen?
- Wie ist eine Harmonisierung der IT-Infrastruktur möglich?
- Wie sieht die Integration bestehender Daten aus?
- Welche Datensicherungsstrategie ist bei der Umsetzung vorgesehen?
- Wird der Budget- und Zeitplan eingehalten?
- Was ist die geeignete Realisierungsstrategie?