

SYSTEMATISCHE EINFÜHRUNG VON CAQ-SYSTEMEN (TEIL 1)

Auf die Implementierung kommt es an

René Kiem, Dortmund

Investitionen in IT-Systeme sind für die Geschäftsentwicklung unvermeidlich, aber auch mit hohen Risiken verbunden. Ein systematisches Vorgehen bei Auswahl und Implementierung von CAQ-Systemlösungen bringt Sicherheit und Akzeptanz. Zum Auftakt unserer neuen Serie zeigen wir Ihnen einen bewährten Weg, die kritische Implementierungsphase mit den Mitteln des Projektmanagements zu steuern.

Vor allem für kleine und mittelgroße Betriebe sind Investitionen in Computer Aided Quality Assurance (CAQ) eine finanzielle Herausforderung. Ziel muss es daher sein, Entscheidungen über solche Investitionen anhand fundierter Daten zu treffen und auf eine fachlich qualifizierte Basis zu stellen. Für einen erfolgreichen Auswahlprozess sollten deshalb die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen an das CAQ-System geklärt werden. Doch welche sind das?

Viele Anbieter von CAQ-Systemen setzen auf branchenspezifische Lösungen. Doch auch diese müssen mit Ihren individuellen Anforderungen übereinstimmen. Daher sollten Sie im Vorfeld einer Softwareauswahl Ihre branchenspezifischen, individuellen und zukünftigen Anforderungen klären. Dazu müssen die Anforderungen aus den Fachabteilungen in

einem Anforderungskatalog oder Lastenheft aufgenommen werden, um Sie mit den Leistungsbeschreibungen der Anbieter abgleichen zu können. Individuelle Anpassungen können sich aus den Nutzergruppen und der IT-Infrastruktur ergeben. So könnte es sinnvoll sein, das CAQ-System dem Nutzerverhalten der Werker anzupassen und an den nationalen und internationalen Standorten über eine konfigurierbare und einfache Bedienoberfläche zur Verfügung zu stellen. Prüfen Sie, ob bei der Nutzung der flexiblen Einbindung von Funktionen nicht die Update-Fähigkeit des Systems beeinflusst wird.

Das CAQ-System sollte in verschiedenen Sprachen wie Deutsch, Französisch, Englisch, Russisch oder Chinesisch (Unicode) arbeitsfähig sein. Dadurch ist der werksübergreifende CAQ-Einsatz in aus-

ländischen Werken gesichert. Die Internationalisierung sollte sich dabei nicht nur auf die Benutzeroberfläche, sondern auch auf die Anwendereingaben und die im System erfassten Qualitätsdaten beziehen.

Ein durchgängiger Datenfluss im CAQ-System garantiert, dass Kennzahlen für Geschäftsführung und Qualitätswesen ermittelt werden können. Welche Fehler treten in einer Schicht, in einem definierten Zeitraum oder in einer Fertigungslinie am häufigsten auf? Für wie viele andere Fehler sind die ermittelten Ursachen noch mitverantwortlich? Welche Kosten sind durch die Beseitigung des Fehlers entstanden? Diese und weitere Fragen muss ein CAQ-System beantworten können, damit Sie den Überblick in der Qualitätssicherung behalten.

Bei der Auswahl sollte auch der Aspekt der Anbindung an bestehende IT-Systeme



me wie Enterprise Resource Planning (ERP), Betriebsdatenerfassung (BDE) oder Maschinendatenerfassung (MDE) ermittelt werden. Stammdaten wie Kunden- und Lieferantendaten werden in der Auftragsabwicklung oder im Wareneingang benötigt. Diese Daten sollten nicht redundant, also in verschiedenen Systemen, sondern in einem datenführenden System wie dem ERP gehalten werden. Die Datenpflege der Stammdaten erfolgt konsequent über das ERP. Achten Sie bei dem Thema Integration auch auf einen bidirektionalen Datenaustausch, der in beide Richtungen möglich ist. Informationen sind im Reklamationsfall bei der Erstellung von Gutschriften oder Mahnungen für die kaufmännische ERP-Ebene von großem Wert.

Kritische Implementierungsphase braucht Projektmanagement

Haben Sie das passende CAQ-System gefunden, so ist die Arbeit leider noch nicht abgeschlossen – im Gegenteil. Die Einführung und Implementierung stellt für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Und tatsächlich scheitern viele IT-Projekte: Das zeigt auch eine Studie der Standish Group, Boston [1]: 47 Prozent aller Einführungen von Unternehmenssoftware scheitern und 84 Prozent der Projekte überschreiten Zeit- und Kostenvorgaben.

Ein wichtiger Grund für diese hohen Raten gescheiterter Projekte dürfte darin liegen, dass bei Weitem nicht alle Softwareanbieter über ein qualifiziertes IT- und Schulungsteam verfügen. Ein weiterer Grund ist, dass es leider nicht allen CAQ-Anbietern gelingt, ein kundenorientiertes und den individuellen Gegebenheiten entsprechendes Projektmanagement aufzusetzen, vor allem wenn es um die Ablösung von Altsystemen geht. Doch ein angemessenes Projektmanagement ist während der Implementierungsphase eine unbedingte Voraussetzung für eine erfolgreiche Softwareeinführung.

Beim Projektmanagement geht es darum, erforderliche Aktivitäten bei der CAQ-Einführung zu planen und zu kalkulieren sowie in ihrer Umsetzung zu steuern und zu kontrollieren. Systematisch sind dabei die Zielsetzungen in Bezug auf Kosten, Zeit und Umfang der CAQ-Einführung sowie die beteiligten Personen zu verfolgen.

Ein Komplettumstieg in einem Schritt

mag zwar verlockend klingen, hat aber erhebliche Nachteile: Die reine Fokussierung auf einen Umstellungstermin erhöht das Planungsrisiko. Zudem entsteht viel Aufwand, bevor die ersten Nutzeneffekte eingefahren sind. Dagegen verläuft eine schrittweise Einführung mit dem Gesamtvolumen im Blick erfahrungsgemäß kontrollierbarer, reduziert den Stressfaktor bei den Projektverantwortlichen und erlaubt bezogen auf die Zeitachse einen schnelleren Nutzen. Die Softwareeinführung in Stufen kann projekt-, prozess- oder abteilungsbezogen organisiert werden. Naheliegender ist ein Start mit Funktionen, die dem Stammdatenmanagement für darauf aufbauende Funktionen dienen. Ein klassisches Beispiel ist die Bereitstellung von Kunden- und Lieferantendaten im CAQ-System. Das Ergebnis ist gewöhnlich eine Zeitersparnis durch die weitere Nutzung der im ERP eingegebenen Daten im CAQ-System. So kann bereits in der ersten Implementierungsphase ein Nutzen erzielt werden.

Projektmethodik erlaubt systematisches Implementieren

Laut einer Studie des Beratungsunternehmens Infora gibt es zwei wesentlich Gründe für gescheiterte IT-Projekte [2] In 64 Prozent der untersuchten Fälle haben sich die Anforderungen im Projektverlauf verändert. In 58 Prozent der Fälle war unzureichendes Projektmanagement für das Scheitern verantwortlich.

Es liegt also nahe, genau an dieser Problemlage anzusetzen und auch bei der IT-Einführung systematisch vorzugehen. Die Projektmethodik unterstützt Sie bei der Auswahl und Einführung von CAQ-Software. Dabei wird dem Umstand Rechnung getragen, dass Projektteams fachübergreifend zusammengesetzt sind, um ein erfolgreiches Projekt zu realisieren. Geschäftsleitung, Projektleiter, Qualitätswesen, Key User und IT-Abteilung sollten während der Auswahl- und Implementierung in ständigem Austausch stehen.

Jedes Projekt wird in sieben aufeinanderfolgende Phasen gegliedert – vom Erstkontakt bis zur abschließenden Ergebnisanalyse. In jeder dieser Phasen wird klar definiert, wer bis wann welche Aufgaben zu lösen hat. Anhand von fünf Meilensteinen wird überprüft, ob die anvisierten Zwischenziele tatsächlich erreicht wurden:

Quellen

- 1 Standish Group International: Erfolgs- und Misserfolgskriterien in IT-Projekten. 2008
- 2 Infora GmbH: Gescheiterte Projekte. IT-Experten stehen sich selbst im Weg. 2007

Autor

IT-System-Kaufm. René Kiem, geb. 1969, startete in der Internet- und Multimediabranche. 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: **QZ110059**

- **Meilenstein 1:** Auftrag für das Beratungsprojekt
- **Meilenstein 2:** Abnahme des Konzepts und des Budgets
- **Meilenstein 3:** Abnahme des Detailkonzepts
- **Meilenstein 4:** O. K. für die Produktivschaltung
- **Meilenstein 5:** Projektrückblick

Der gesamte Projektverlauf sollte durch einheitliche Statusberichte dokumentiert werden. Auf diese Weise stellen Sie sicher, dass Ihr Einführungsprojekt im Zeitplan und im vorgegebenen Budgetrahmen liegt. Fehlentwicklungen können Sie auf diese Art frühzeitig erkennen und korrigieren. Indem Sie strukturiert vorgehen, stellen Sie sicher, dass alle wichtigen Punkte in jeder einzelnen Projektphase berücksichtigt und behandelt werden. Indem Sie die Rollen im Projekt eindeutig definieren, gibt es eine klare Aufgaben- und Ergebnisverantwortung sowie eine einfache Planung und Erfolgskontrolle. Den zeitlichen und finanziellen Aufwand behalten Sie nun stets im Blick. □