

Thema Branchensoftware

Pflichtenhefte – ein alter Hut, aber aktuell wie nie zuvor!



DR. JÜRGEN CALMBACH

Dipl.-Ing. E. Scheel interviewte
den Geschäftsführer der

Dr. Calmbach & Partner GmbH

Deutscher Drucker: Herr Dr. Calmbach, Branchensoftware wird bei den meisten Druckereien doch wohl nach rationalen Gesichtspunkten ausgewählt?

Dr. Calmbach: Schön wär's! Die Suche und Auswahl von Software zur Verbesserung des Auftrags-Workflows ist ein komplexer und oftmals langwieriger Prozess. Zu Beginn sind die Betriebe in der Regel fest entschlossen, die optimale Lösung für das eigene Haus zu entscheiden. Im Laufe der Zeit wird das Projekt jedoch zunehmend von irrationalen Aspekten gesteuert. Zwei Extreme sind zu beobachten: Im ersten Fall schleppen sich groß angelegte Auswahlprojekte über Monate bzw. sogar Jahre hin, und immer mehr Sonderwünsche werden von allen möglichen Leuten in das Projekt hineingepackt. Aus dem ursprünglich angepeilten Standard-Paket wird so nach und nach eine Individuallösung, bei der man vor allem Hoffnung kauft. Und das Kaufen von Hoffnung ist bei Software immer tödlich! Im zweiten Fall gibt es eine finanzielle Obergrenze, ein sog. Maximalbudget. Man möchte einfach nur einen bestimmten Betrag ausgeben und sucht nach Produkten, die sich ausschließlich in dem gesteckten Kostenrahmen bewegen. Insgeheim soll die kostengünstige Lösung aber später das gleiche können wie ein teures Produkt. In beiden Fällen überlagert somit Wunschenken den Realitätssinn.

Deutscher Drucker: Kosten sind aber doch ein sehr reales Argument – oder sehen Sie dies anders?

Dr. Calmbach: Die Kostenfrage ist natürlich immer relevant. Bei Software zur Optimierung des Auftrags-Workflows zählt jedoch ausschließlich die Kosten-Nutzen-Relation, d. h. die Rendite der Software-Investition. Und in vielen Fällen haben komplexere, teurere Pakete einfach die besseren Renditen!

Deutscher Drucker: Wie kann sichergestellt werden, dass Branchensoftware nur nach Kosten-/Nutzen-Gesichtspunkten ausgewählt wird?

Dr. Calmbach: Da gibt es nur eine einzige Möglichkeit: Ein ordentliches Pflichtenheft.

Deutscher Drucker: Dieses Erkenntnis ist für EDV-Projekte aber ein »alter Hut«.

Dr. Calmbach: Und trotzdem hat sie bis heute nichts von ihrer Aktualität eingebüßt! Im Gegenteil: Da die Systeme immer umfangreicher werden, wird es auch immer wichtiger, vor dem Kauf ein ordentliches Pflichtenheft zu erstellen. Drei Anforderungen müssen hier erfüllt sein: Das Pflichtenheft muss erstens vollständig sein, d. h. sämtliche mit der Software-Investition verbundenen allgemeinen Ziele bzw. Aufgaben müssen darin enthalten sein. Zweitens sind die allgemeinen Ziele in eine Vielzahl individueller Detailpflichten aufzusplitten. Und drittens schließlich müssen die detaillierten Pflichten nach einem bestimmten System bewertet werden, da natürlich aus Sicht einer ganz bestimmten Druckerei nicht alle Pflichten gleich wichtig sind.

Deutscher Drucker: Wie kann man ein solches Bewertungssystem praktikabel aufbauen?

Dr. Calmbach: Wir empfehlen immer folgende Vorgehensweise: Wenn die individuellen Pflichten definiert sind, werden sie mit Punkten von z. B. -2 bis +2 versehen und anschließend mit Faktoren von z. B. 1 bis 10 gewichtet, so dass ich pro Aufgabe einen maximal möglichen Punktwert erhalte. Dabei muss der mögliche Punktwert einer Aufgabe seiner Bedeutung aus Sicht des Unternehmens entsprechen. Letztendlich ist diejenige Software am besten für das Unternehmen geeignet, welche insgesamt auf die höchste Summe an Punktwerten kommt.

Deutscher Drucker: Welche Voraussetzungen muss eine Druckerei schaffen, um überhaupt ein derartiges Pflichtenheft erstellen zu können?

Dr. Calmbach: Zu allererst ist die Erstellung eines Pflichtenheftes als ein wirkliches Projekt im Unternehmen anzusehen. Ein Projekt benötigt immer eine eindeutig definierte Aufgabenstellung, qualifizierte Mitarbeiter, klare Verantwortlichkeiten und einen entsprechenden Zeitrahmen.

Deutscher Drucker: Wie lange benötigt eine Druckerei für die Pflichtenheft-Erstellung, und wie viele Unternehmen gehen Ihrer Meinung nach hier konsequent vor?

Dr. Calmbach: Bei einer mittleren bis größeren Druckerei benötigen ein bis zwei Personen mit Sicherheit mehrere Monate dazu. Dieser Zeitaufwand lohnt sich aber immer, und man bekommt die Kosten dafür später hundertfach zurück. Leider

sind es nach unserer Erfahrung nicht einmal zehn Prozent der Druckunternehmen, welche sich vor der Software-Investition intensiv um die Ausarbeitung eines ordentlichen Pflichtenheftes bemühen. Es ist vor allem eine Frage der verfügbaren Zeit und oftmals auch eine der fachlichen Kompetenz. Bedenken Sie, dass die Projektleiter kaum Erfahrung auf diesem Gebiet haben und diese Aufgabe neben ihrer immer hektischer werdenden Alltagsarbeit bewältigen müssen. Und mal so nebenbei kann man kein qualifiziertes Pflichtenheft schreiben.

Deutscher Drucker: Auf der Homepage Ihrer Beratungsgesellschaft (www.calmbach.de/) habe ich gesehen, dass Sie Ihren Kunden auch ein »Pflichtenheft für die Auswahl von Branchensoftware« zum Kauf anbieten.

Dr. Calmbach: Vor zwei Jahren haben wir uns einmal die Mühe gemacht, die Kriterien für die Auswahl integrierter Auftrags-Workflow-Systeme zu definieren und vor allem zu gewichten. Wir bezeichnen dieses Produkt als Basispflichtenheft. Es soll den Druckereien dazu dienen, die zeitlich sehr aufwendige Pflichtenhefterstellung zu verkürzen und dafür Sorge tragen, dass wichtige Beurteilungskriterien nicht vergessen werden. Die von uns dabei vorgenommene Gewichtung der Kriterien mit Hilfe eines Punktesystems ist natürlich subjektiv; man soll die Gewichtung aber dazu benutzen, die eigene Bewertung zu hinterfragen und ggf. zu korrigieren.

Deutscher Drucker: Herr Dr. Calmbach, wir danken Ihnen für das Gespräch.