



Eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie für ein Unternehmen mit 2.800 Mitarbeitenden, verteilt auf mehrere GmbHs in neun Niederlassungen bundesweit, ist keine triviale Aufgabe.

EINFÜHRUNG EINER NEUEN SOFTWARE

NEUN GIPFEL ODER AKZEPTANZ FÜR NEUES HERSTELLEN

Eine gute Technologie allein garantiert bekanntlich keine gelungene digitale Transformation. Nachhaltig sind nur Lösungen, die im Unternehmen akzeptiert sind.

Um zu verdeutlichen, dass Digitalisierung für ihn mehr ist, als ein System durch ein anderes zu ersetzen, zeigt Mathias A. Bühler ein Diagramm: das Unternehmen als eine komplexe Organisation aus diversen Ebenen. Jede Transformation, gerade die Einführung einer neuen Software, erfasse alle Ebenen und löse in ihnen neuen Handlungsbedarf aus. Ohne sich die Neugier auf die Menschen, Prozesse und Systeme im Unternehmen zu bewahren und sich Wissen darüber anzueignen, sieht er wenig Chancen, Neues nachhaltig zu implementieren. Bühler startete seine Karriere bei Nestlé und übernahm dann die IT-Führung in einem Familienunternehmen. Seit 2023 ist er im Zuge einer Unternehmensnachfolge

geschäftsführender Gesellschafter der All Service Gebäudedienste mit Sitz in Frankfurt am Main und leitet das Unternehmen heute zusammen mit seinem Mitgesellschafter Oliver Munzel. Im Rahmen der weiteren Entwicklung gewann das Thema einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie zunehmend an Bedeutung. Bühler sieht sich hier in der Rolle eines Netzwerkers, der die Systemarchitektur im Haus im Blick hat und Menschen zusammenbringt, um effiziente Lösungen für den Markt zu erarbeiten. Keine triviale Aufgabe bei einer Firma, die sich seit 1958 stetig entwickelt hat, heute rund 2.800 Mitarbeitende beschäftigt und sich nach einigen Zukäufen auf mehrere GmbHs in

neun Niederlassungen mit diversen Tochterfirmen bundesweit auffächert.

DIE KRAFT FÜR VERÄNDERUNGEN

Eine gute Technologie allein ist nicht entscheidend, so Bühler. Natürlich gehe es um zukunftsfähige Systemlandschaften, um Schnittstellenfähigkeit, um die Einbindung von KI, um die passenden Partnerstrukturen und mit ihnen letztlich auch um Abhängigkeiten, in die man sich begibt. Deshalb bestanden die ersten Schritte für All Service darin, die Cloudfähigkeit der Systeme zu sichern und die Officeumgebung darin zu integrieren. Parallel zu dem Vergleich der marktbekannten Anbieter begannen aber schon die internen Analysen und ►



Wenn man die Reise der Digitalisierung angetreten hat, ist es ein Projekt ohne Ende. Mathias A. Bühler

Abstimmungen. Anfang 2024 standen so Gespräche mit allen Niederlassungen und allen Stakeholdern auf dem Programm: den Verwaltungsleitern, dem Debitorenmanagement, der Lohnbuchhaltung – also mit allen Nutzern der Systeme. Gespräche fanden einzeln und in Gruppen statt, um Erwartungen an das neue System zu klären. Als alle Informationen zu den Anbietern und die Statements eingeholt waren und das Management einen Vorschlag unterbreiten konnte, stand erneut der Gang zu den Niederlassungen an. „Wenn alle an Bord sind, ist das für uns die größte Kraft, die Veränderungen umzusetzen.“

DIE AUSWIRKUNG IST HEUTE GRÖßER

Auch mit Blick auf die Kosten hat sich das Management für eine anschlussfähige Systemwelt entschieden. Kern ist heute das ERP-System der BSS-Gruppe, die mit ihrer Branchensoftware ein erweiterbares Tool auf Basis von Microsoft bietet. Johannes Demir ist Geschäftsführer der BSS Mitte in Kassel, die das Projekt leitet. Er teilt das Verständnis von Bühler und sieht sich in der Rolle des Technologieberaters oder Begleiters, dessen vordringliche Aufgabe darin besteht, das Unternehmen und dessen Prozesse zu verstehen.

Demir sieht, dass in den letzten Jahren zunehmend größere Unternehmen im Reinigungsmarkt entstehen und der Markt sich konsolidiert. Gleichzeitig sind die Prozesse in Unternehmen bereits in beachtlichem Maße digitaler als noch vor zehn Jahren. Weil Systeme heute stärker ver-

netzt und die Unternehmen größer sind, reichten die Auswirkungen einer Transformation entsprechend tiefer. Obwohl nahezu alle Mittelständler in der Digitalisierung mehr Chancen als Herausforderungen sehen, wie Studien nahelegen, scheuen sie den Koordinationsaufwand, der mit einer Transformation einhergeht. Der Mix aus technischer Integration, hohem Digitalisierungsgrad, Unternehmens-

größe und begrenzten zeitlichen Ressourcen mache die Projekte anspruchsvoll. Deswegen gelingt es Demir zufolge nur schrittweise, die Systeme eines mittelständischen Unternehmens dieser Größe zu harmonisieren, etwa indem Softwareanpassungen vorgenommen werden, um einen Parallel- oder Übergangsbetrieb mit den Altbeständen zu gewährleisten. So entstanden beispielsweise eigens programmierte Schnittstellen, um Finanz- und Lohnbuchhaltung sukzessive in die Teilsysteme überführen zu können.

HOHE GIPFEL IM BLICK BEHALTEN UND TIEFE TÄLER VERMEIDEN

Als eine der größten Hürden bei der digitalen Transformation benennen Experten die Akzeptanz neuer Systeme durch die Mitar-

beitenden. Daher bestand die Strategie darin, die Systeme sukzessive pro Region einzuführen, um von den Erfahrungswerten zu profitieren. Ein schöner Effekt, so Bühler, stellte sich bei der Vorgehensweise insofern ein, als die noch nicht umgesetzten Regionen darauf drängten, die Implementierung auch dort zu starten. Natürlich gibt es im Zuge einer Transformation immer auch jene, die sich mit der Umsetzung schwerer tun. Wie geht man damit um? Durch ein gutes Erwartungsmanagement, das zu viel Optimismus drosselt und Täler der Tränen nicht leugnet, durch echtes Einfühlungsvermögen und durch authentisches Interesse, die dahinterliegenden Herausforderungen zu verstehen.

Allen sollte klar sein, dass ein solches Projekt mitunter ermüdend sein kann. Also hat man es mit einem Narrativ unterlegt, das auch emotional greifbar war: Gipfelsturm. „In der Schweiz gibt es ein Gebirge, das neun Gipfel umfasst; wir haben neun Niederlassungen und für jede einen Meilenstein definiert – also für jede Niederlassung einen Gipfel“, erläutert Bühler. Um vom Basecamp nach oben zu gelangen, müsse man als Seilschaft zusammenarbeiten und Stolpersteine sofort beseitigen. Das gehe nicht anders. Verzögerungen dürften nicht entstehen. Jede auftretende Schwierigkeit wurde einem Problemkreis zugeordnet und in den Prozessen sofort gelöst. Dazu gehörten auch Schulungslösungen, denn letztlich musste alles sehr nah an den jeweiligen Nutzern geschehen.

Die nüchterne Umsetzung einer solchen Erzählung spiegelt sich dann zum Beispiel in Qualitätslisten wider, zu denen Bühler allen Marktbegleitern, die Ähnliches vor-

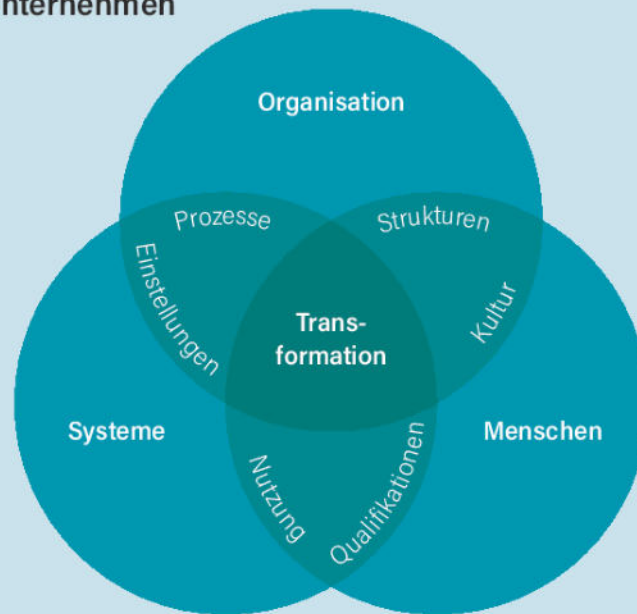


Neues akzeptieren und leidenschaftlich mittragen sind zwei Kernanforderungen an das gesamte Team, damit die digitale Transformation gelingt.



Transformation in einem Unternehmen

Ein Unternehmen ist eine komplexe Organisation mit diversen Ebenen, die alle von einer Transformation wie dem Wechsel der Software erfasst werden.



Quelle: All Service Gebäudedienste

haben, ausdrücklich rät. Vor jedem Go-live wurden Daten exportiert, strukturiert und von allen Nutzern überprüft. Die beste Schulung sei die Korrektur, bevor das System online gehe. Die Kleinteiligkeit dieser Listen war für viele schließlich so energieverwendend, dass sie nur noch als Quällisten bezeichnet wurden. Dennoch, so Bühler, wurde das Vorgehen am Ende nicht nur akzeptiert. Die Listen wurden von den Betroffenen sogar als finales Qualitätskontrolltool eingefordert.

ZENTRAL VERANTWORTEN

Bühler nennt solch ein Vorgehen, das die Einbindung aller Nutzer der digitalen Systeme vorsieht, „sehr menschenorientiert“. Phasenweise wurde der Prozess von externen Beratern moderiert, die Bedarfe und Bedenken der Mitarbeitenden aufnehmen, um zu belastbaren Ergebnissen zu kommen. Aber auch wenn sich das Management in solchen Momenten zurücknimmt, bleibe der Prozess nur kontrollierbar, wenn jemand die Verantwortung trägt und befähigt ist, Entscheidungen zu treffen. Bühler rät zudem, sich von dem Gedanken zu verabschieden, dass digitale Transformationen zu einem definierten Zeitpunkt abgeschlossen sind. „Wenn man die Reise der Digitalisierung angetreten hat, ist es ein Projekt ohne Ende.“ Der Prozess ist kontinuierlich, muss mit der Zeit gelernt, in der Unternehmenskultur verankert und auch vermittelt werden. Künftige Projekte können nur schrittweise umgesetzt werden, um Überforderungen zu vermeiden.

STEUERN UND EXPANDIEREN

Anfang September soll die neue Softwarelösung bei der letzten der drei GmbHs live gehen, zu Beginn des neuen Jahres wird der kaufmännische Bereich voll in allen Niederlassungen integriert sein, so der Plan. Um die gesamte Intelligenz im Unternehmen zu vernetzen, erweitert man die Standardschnittstellen, automatisiert und skaliert so die Prozesse weiter. Integriert sind Systeme wie Toolsense oder die Zeiterfassung von Blink, die gemeinsam mit der BSS zu jedem Go-live der Niederlassungen an den Start gingen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf Steuerungslösungen auf Basis der Analyse großer Datenmengen. Dazu hat man Power BI implementiert, ein weiteres Element aus dem Microsoft-Universum, das aber offene Schnittstellen bietet und wie alle eingebundenen Tools skalierbar und auf weitere Expansion ausgerichtet ist.

Zum Schluss erwähnt Bühler, was ihm noch wichtig scheint, um ein solches Projekt erfolgreich zu managen. „Das lässt sich, ähnlich wie Neugier, nicht so leicht in einem Diagramm unterbringen. Dazu gehören viel Liebe zum Detail und Leidenschaft im Team sowie vor allem ein Punkt, der in manchen Unternehmen weniger beachtet wird: die Aufmerksamkeit des Top-Managements.“

Reimund Lepiorz

markus.targiel@holzmann-medien.de



Mehr Effizienz

Mehr Reinigungsqualität
Längere Mopp-Lebensdauer

Für mehr Infos
QR-Code scannen



www.electroluxprofessional.com