

IT

MITTEL STAND

IT-BUSINESS IM MITT

BUSINESS INTELLIGENCE

Mit Künstlicher
Intelligenz aufgemotzt

Seite 26

IT-OUTSOURCING

Cyber-Attacken
sicher entkommen

Seite 32

HYBRIDE INFRA- STRUKTUREN

Keine Patentlösungen
in Sicht

Seite 38

IM INTERVIEW

Paul Themann,
Bereichsleiter IT
bei Hörgeräte KIND

Seite 18

STANDARDS KLINGEN GUT

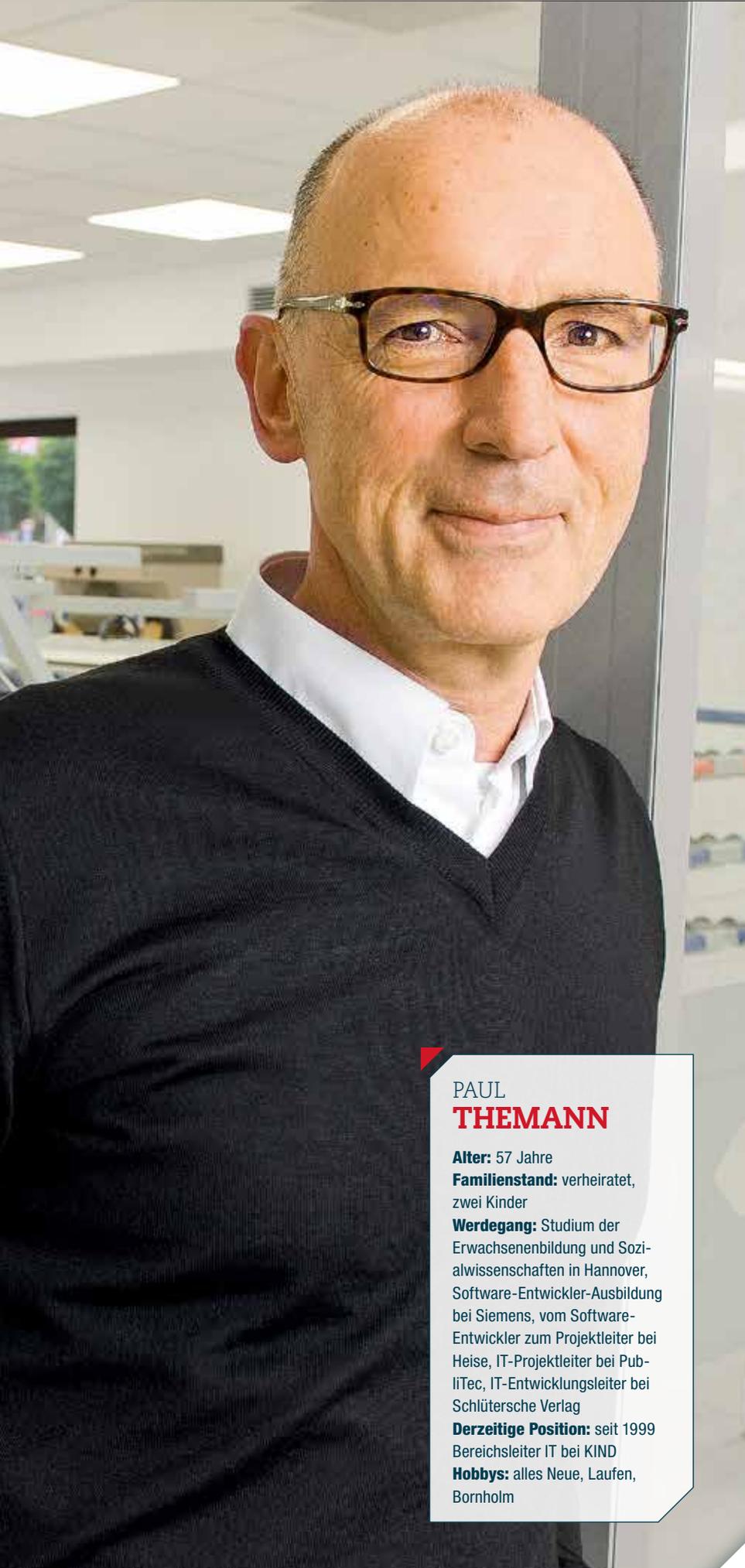
HÖRGERÄTE-
HERSTELLER
KIND

AUSZUG AUS...
IT MITTEL
STAND
AUSGABE 12|2016



Beim **Hörgerätehersteller KIND** aus Großburgwedel setzen die Verantwortlichen auf die konsequente Umsetzung ihrer vor zehn Jahren entworfenen „**KINDVision**“: **Standards und Transparenz.** **IT-Leiter Paul Themann** erläutert die Hintergründe der erfolgreichen Umsetzung. Ganz nebenbei wurde auch noch ein komplett neues Geschäftsfeld erschlossen.

STANDARDS KLINGEN GUT



**PAUL
THEMANN**

Alter: 57 Jahre

Familienstand: verheiratet,
zwei Kinder

Werdegang: Studium der
Erwachsenenbildung und Sozi-
alwissenschaften in Hannover,
Software-Entwickler-Ausbildung
bei Siemens, vom Software-
Entwickler zum Projektleiter bei
Heise, IT-Projektleiter bei Pub-
liTec, IT-Entwicklungsleiter bei
Schlütersche Verlag

Derzeitige Position: seit 1999
Bereichsleiter IT bei KIND

Hobbys: alles Neue, Laufen,
Bornholm

ITM: Herr Themann, können Sie das Unter-
nehmen kurz beschreiben?

PAUL THEMANN: KIND beschäftigt über 3.000
Mitarbeiter weltweit, davon arbeiten rund
300 hier in der Zentrale. Der Großteil ist
jedoch in unseren Fachgeschäften tätig.
Mit dem Schwesterunternehmen Audifon
gehört zudem seit knapp zwölf Jahren auch
ein eigener Herstellungsbetrieb in Kölleda
in der Nähe von Erfurt zur KIND-Gruppe.
Audifon ist aus dem „Volkseigenen Betrieb
Funkwerk“ hervorgegangen, der in der
ehemaligen DDR Hörgeräte produzierte.

ITM: Vorher gab es keine eigene Fertigung?

THEMANN: Bis zur Übernahme von Audifon
war KIND nur in der Individualproduktion
von Im-Ohr-Hörgeräten am Standort Groß-
burgwedel tätig. Der Aufbau einer eigenen
Produktion war ein großer Schritt für uns.
Die Entwicklung ist mehr als positiv, das
Werk ist mittlerweile etabliert und um ein
Vielfaches gewachsen. Außerdem sind wir
der einzige zu 100 Prozent in Deutschland
produzierende Hörgerätehersteller.

ITM: Was fertigen Sie hier in der Zentrale?

THEMANN: Hier in Burgwedel fertigen wir
Ohrspasstücke für Hinter-dem-Ohr-Hör-
geräte, sogenannte Otoplastiken. Tatsäch-
lich sind Hinter-dem-Ohr-Hörgeräte in
Deutschland mit Abstand die beliebteste
Produktvariante. Die Ohrspasstücke wur-
den früher schon in der Zentrale gefertigt,
auch Reparaturen wurden hier vorgenom-
men. Dies wurde mittlerweile optimiert: In
Kölleda befindet sich unsere Herstellung,
dort erfolgen auch die Reparaturen.

ITM: Kommen wir zur IT: Wie steuern Sie
Ihre Unternehmensprozesse?

THEMANN: Wir setzen seit 2009 auf Dyna-
mics AX, das von dem Microsoft-Partner
Implexis implementiert wurde. Dazu muss
man jedoch wissen, dass wir unsere gesamte
IT- und Organisationsstrategie vor ca. zehn
Jahren komplett neu ausgerichtet haben.

ITM: Wie sah die IT-Landschaft vorher aus?

THEMANN: Wir hatten mit MAS 90 ein altes
System im Einsatz, das auf der IBM AS/400
lief. Daneben gab es eine Menge an Schat-
ten-IT mit beispielsweise diversen, eigen-
ständigen Kundenstämmen. Dies entsprach
der alten Abteilungsdenke, die von der
Geschäftsführung sowohl organisatorisch
als auch prozessual aufgebrochen wurde.

ITM: Aber dann hat IBM aufgehört, das Sys-
tem zukunftsfähig weiterzuentwickeln.

THEMANN: Ja, und dadurch konnten wir
mit der Maschine nicht länger arbeiten, >

Am Stammsitz in Großburgwedel werden die Ohrpassstücke für Hinter-dem-Ohr-Hörgeräte, sogenannte Otoplastiken, hergestellt. Firmenchef Dr. Alexander Kind (zweites Bild links) kennt das Unternehmen von Grund auf und war von Beginn an ein Verfechter einer prozessualen Neuausrichtung.



- › denn wir brauchen Schnittstellen, Zugriffsmöglichkeiten und File-Systeme. Konsequenterweise entschieden wir, künftig auf die Integration nichtproprietärer Systeme zu setzen.

Noch ein Wort zu MAS 90: Die Software war von Brain gekauft worden, das später wiederum bei Infor landete. Was dort passierte, hatte ich bis dato nicht erlebt. Wir wurden von Infor massiv unter Druck gesetzt. Es wurde auf jedem Wege versucht, uns zu unterstellen, wir wären unterlizenziiert. Dies konnte aber nicht gelingen, weil wir lizenztechnisch alles korrekt nachweisen konnten. Fakt ist, dass der Software-Anbieter alle üblichen Tricks anwandte, etwa mit der Frage nach den unterschiedlichen Mandanten. Die Audits, die wir derzeit vermehrt sehen, sind im Grunde die neuen Gelddruckmaschinen der Software-Anbieter.

ITM: *Fragt sich nur, warum die großen Anbieter dann so vehement die Cloud propagieren. Aber wie ging es dann nach MAS 90 weiter?*

THEMANN: Unser Bestreben war die Implementierung eines integrierten Systems. Noch vor der Auswahl eines Anbieters begannen wir zunächst damit, die Eckpfeiler für unsere strategische Ausrichtung festzulegen. Diese wachsende Vision läuft seit zehn Jahren unter dem Arbeitstitel ‚KINDvision‘ und ist als kontinuierlicher digitaler Transformationsprozess zu sehen.

Diese Vision wurde und wird in der IT in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen entwickelt und berücksichtigt die Nutzung aktueller und möglicher zukünftiger Technologien. Sie sieht ein Gesamtpaket vor, welches den Standard für die gesamte Unternehmensgruppe bildet. Durch die damit geschaffenen, hoch integrierten IT-Prozesse gelingt sowohl eine optimale Abbildung der Geschäftsprozesse als auch die Gestaltung neuer Geschäftsmodelle.

Die Vision versteht sich als horizontal vernetzter Idealtyp ohne Zusatzprogrammierung und ohne Redundanzen, aber skalierbar im Rahmen der Unternehmensentwicklung. Sie ermöglicht eine beinahe plattformunabhängige Vernetzung der Informationen aus unterschiedlichsten Kanälen von KIND. Ziel ist die Schaffung einer digitalen Basis, die es uns erlaubt, innovativ voranzugehen und Marktveränderungen frühzeitig zu antizipieren und aufzunehmen.

„Noch vor der Auswahl eines Software-Anbieters begannen wir damit, die Eckpfeiler für unsere strategische Ausrichtung festzulegen – für einen kontinuierlichen digitalen Transformationsprozess.“

ITM: *Der Standard als Ideal? Gibt es denn keine Besonderheiten, die Sie berücksichtigen müssen?*

THEMANN: Die größte Besonderheit bei KIND liegt in der Berücksichtigung der vielen verschiedenen Kostenträger, also den Krankenkassen. Die Abrechnung der Hörgeräte gegenüber den Kostenträgern ist hochkomplex. Die Aufgabenstellung in unseren über 600 Fachgeschäften besteht darin, alle 4.500 Kostenträger in jeder vertraglichen Konstellation in jedem Fachgeschäft unterschiedlich bewerten zu müssen.

ITM: *Hört sich nach einem komplizierten Standard an.*

THEMANN: In der Tat. Das Fachgeschäft wird zum reinen Administrationsbüro mit einem extrem hohen Anteil an formalen Aufgaben. Jede Minute jedoch, die der Fachgeschäftsmitarbeiter mit Administration verbringt, hat er weniger für seine Kunden. Ähnlich wie bei den Ärzten. Somit wollten wir die administrativen Arbeiten so weit wie möglich reduzieren, um die Betreuung der Endkunden zu verbessern. Das erste Ziel von KINDvision bestand also darin, alle Plausibilitäten und Regelwerke für die Beratungsgespräche im Rahmen eines standardisierten Verfahrens abzubilden und den Hörakustikern zur Verfügung zu stellen.

Danach ging es um die Auswahl der technischen Plattform. Da Standardisierung ein Grundpfeiler unserer Überlegungen war, wurde schnell klar, dass wir strategisch auf Microsoft setzen würden. Nicht, weil wir Microsoft so überragend finden, sondern weil die Fachgeschäfte neben unseren selbst entwickelten Applikationen auch Branchenapplikationen wie NOAH nutzen. NOAH ist ein weltweiter Standard zur Hörgeräteeinpassung.

Für die Hörgerätehersteller bedeutet dies, dass ihre jeweiligen Apps für das NOAH-Modul zugelassen sein müssen. Da auch Messtechnik zur Ermittlung von Hörverlusten eingebunden werden muss, die über den Rechner läuft und somit entsprechende Schnittstellen voraussetzt, war für uns klar, dass die Basis unserer Standardisierung Microsoft heißen müsse.

ITM: *Hier ging es zunächst rein um die technologische Plattform?*

THEMANN: Genau. Es ging zunächst um die Server-Plattform. Die klassische Frage vor zehn Jahren lautete: Java oder .Net? Die wurde mit unserer strategischen Entscheidung pro Microsoft beantwortet. Danach stellte sich die Frage, mit welchen Software-Produkten wir KINDvision im Rahmen von Best of Breed umsetzen wollten. Unser Plan war, zunächst hier in der Zentrale ein ERP-System zu etablieren, das einer der Eckpfeiler für KINDvision darstellen sollte. Die End-to-End-Prozesse sollen durchgängig IT-technisch abgebildet und sichergestellt werden.



In der Beratung wird der Hörbedarf des Kunden ermittelt, dementsprechend werden die Hörgeräte und Hörprogramme angepasst.



› Die Problematik dabei: KIND kommt ursprünglich aus dem handwerklichen Bereich. Sämtliche Strukturen und Abläufe, die sich über Jahre und Jahrzehnte etabliert hatten, konnten nie die Qualität erreichen, um im Rahmen von KINDvision in notwendige, neue Prozesse gewandelt zu werden. Die Strukturen wuchsen lediglich und wurden immer komplexer, sodass die Fachbereiche untereinander nicht mehr wussten, was der jeweils andere genau macht. Innerhalb der Fachbereiche jedoch wurde die Sinnhaftigkeit mancher Abläufe gar nicht infrage gestellt – weil es eben immer so gemacht wurde ...

ITM: Was bedeutete dies konkret?

THEMANN: Wir waren so weit, dass wir sieben oder acht unterschiedliche Kundentöpfe verwalteten. Zum Teil wussten wir gar nicht, welche Daten in welchen Bereichen existierten. Es war der Klassiker, mit Excel und mehreren anderen kleinen Datenbanken. Lotus Notes kam in meinen Anfangszeiten auch zum Einsatz. Das habe ich recht schnell gegen Exchange ausgetauscht. Aber es existierten vielerorts Relikte.

Dieser klassische betriebswirtschaftliche Fall, dass ein Unternehmen sehr schnell wächst, die Organisation und die Strukturen dieses Wachstum aber nicht mitgehen können, führt häufig zu weitreichenden Problemen. Dieses Dilemma wollten wir für die Zukunft ausschließen. Wir wollen unsere Kunden, unsere Fachgeschäfte und Fachabteilungen IT-technisch bestmöglich unterstützen, sodass die Mitarbeiter ihre eigentlichen Aufgaben erledigen können.

ITM: Wie wurden Ihre visionären Pläne vonseiten der Geschäftsführung aufgenommen?

THEMANN: Absolut positiv war, dass wir von Anfang an auf die Unterstützung der Geschäftsführung zählen konnten. Sowohl von Martin Kind als auch von Dr. Alexander Kind, der damals gerade in das Unterneh-

men eingetreten war. So konnten wir im Grunde auf der grünen Wiese beginnen. Mit KINDvision haben sich die IT und die betriebswirtschaftliche Seite vertreten durch Dr. Kind vollends getroffen. Sein Credo lautete genau wie unseres: Wir müssen an die Prozesse ran!

ITM: Sie waren also in der glücklichen Lage, die Prozesse nach Ihren Vorgaben mit einer neuen Software modellieren zu können?

THEMANN: Richtig, mit der Einschränkung, dass wir zuerst modelliert haben. Uns war das technische System zunächst völlig gleichgültig. Wir konnten Abteilungs-schranken öffnen und jeden Bereich von Grund auf analysieren. Auf dieser detaillierten Grundlage konnten wir dann die Prozesse modellieren und wussten, wie unser ERP-System aussehen muss. Die modellierten End-to-End-Prozesse wurden mit allen Fachabteilungen besprochen und final abgesegnet.

ITM: Diese detaillierte Analyse kann aber doch nur jemand durchführen, der das Unternehmen aus dem Effeff kennt?

THEMANN: Dies ist ebenso Voraussetzung wie der Punkt, dass die Prozessmodellierung nur im Team erfolgen kann. Es müssen Menschen sein, die das Unternehmen gut kennen, die die fachliche Kompetenz besitzen und die prozessual denken, methodisch erfahren sind und designen können. Entsprechend haben wir die Teams zusammengestellt.

ITM: Waren Externe beteiligt?

THEMANN: Ja, es waren Externe in die Modellierung involviert, sodass wir auch dort Standards setzen konnten: Standards, die von der Modellierung der Prozesse bis hin zur Umsetzung im ERP-System eine stets nachvollziehbare Linie bilden.

Bereits während der Phase „auf der grünen Wiese“ haben wir die methodisch und



KIND HÖRGERÄTE

↳ **KIND ist das führende** Familienunternehmen der Hörgeräteakustik. Mit insgesamt über 700 Fachgeschäften und über 3.000 Mitarbeitern gehört es zu den weltweit erfolgreichsten und am stärksten wachsenden Unternehmen seiner Branche. Die hohen Qualitätsstandards sind Ergebnis der engen Zusammenarbeit mit Hals-Nasen-Ohren-Ärzten und Krankenkassen.

Audifon, ein Unternehmen der KIND-Gruppe, entwickelt und produziert zudem moderne und leistungsstarke Hörgeräte in Kölleddä/Thüringen. Der weltweite Vertrieb der Produkte erfolgt über eigene Vertriebsgesellschaften sowie Distributionspartner in über 65 Ländern. ↪

prozessual geschulten IT-Berater unseres jetzigen Partners Implexis ins Boot geholt.

ITM: Warum Implexis, was befähigte das Unternehmen?

THEMANN: Wir waren in der Situation, dass wir bereits viele Prozesse designt hatten und es absehbar war, was als Aufgabenstellung daraus erwachsen würde. Wir erkannten, dass wir es alleine nicht schaffen würden. Daraufhin habe ich den Markt sondiert und mehrere Anbieter angefragt. Letztlich waren in der finalen Auswahl zwei Microsoft-Partner im Rennen, aber nach einem ausführlichen Gespräch mit den Implexis-Verantwortlichen stand für mich fest, dass diese Kombination passen würde. Diese Entscheidung hat sich immer wieder bestätigt.

ITM: Sind Sie mit der festen Maßgabe in die Auswahl gegangen, dass es ein Microsoft-Partner sein musste? War Microsoft aufgrund der vorausgegangenen Infrastrukturentscheidung prädestiniert? ↪



i

APP-DIGITALISIERUNG

↳ Für die Hörgeräte von KIND gibt es Apps, die über Bluetooth mit dem Gerät gekoppelt werden. Im einfachsten Fall kann man die Lautstärke und das Hörprogramm einstellen, im komplexeren Fall hat die App eine GPS-Schnittstelle, die den aktuellen Standort ermittelt. Ist man z.B. im Stadion, erkennt die App die Profileinstellungen des letzten Stadionbesuchs und ruft diese auf. Besonders interessant sind Hörgeräte mit Upgrade-Funktion: Jedes Gerät besitzt 100 Prozent der Funktionalitäten, der Kunde muss aber nicht alle nehmen und kann preislich entsprechend günstig einsteigen. Zusätzliche Funktionalitäten lassen sich später hinzukaufen. ↩



Die Herstellung der Otoplastiken und Hörgeräte erfordert höchste Genauigkeit und Konzentration. Beides liegt Frauen deutlich besser als Männern, weshalb der Anteil der Frauen in der Produktion bei KIND überproportional hoch ist.

„Grundlage von KINDvision sind IT-Standards und ein integriertes System ohne unnötige Schnittstellen.“

► **THEMANN:** Natürlich kamen bei unserer Grundarchitektur Navision oder AX als logische Konsequenz ins Spiel. Was unsere Prozessanforderungen anbelangte, ging AX als Gewinner hervor; die Implementierung erfolgte 2009. Entscheidend waren Funktionalitäten wie Mehrsprachenfähigkeit, Intercompany-Funktionalitäten – ganz besonders jedoch die Möglichkeiten hinsichtlich unserer hochkomplexen Krankenkassenabrechnung.

Ein Beispiel: Bei den Krankenkassen haben Rechnungen mindestens zwei Rechnungsempfänger. Neben dem Kunden und der Krankenkasse können dies zusätzlich eine private Versicherung oder/und eine Berufsgenossenschaft sein. Dies über ein ERP-System abzubilden, ist eine große Herausforderung. Geregelt haben wir dies über ein Projektmodul in AX.

Diese und andere Besonderheiten haben wir in einem Katalog zusammengestellt, den wir auch mit Microsoft in Kopenhagen durchgegangen sind. Dort erfuhren wir, mit welcher Version oder Zwischenversion wir loslegen könnten, um unsere Besonderheiten abzubilden. Aus Entwicklersicht war die Entscheidung evident: AX wurde objektorientiert mit X++ (ein C++-Derivat) entwickelt. Wir hatten schon damals die Vision, dass dieser Ansatz über Microsoft in die .Net/TFS-Strategie transformiert wird.

ITM: *Inwieweit mussten Sie bei Ihrem Streben nach Standardisierung bei der ERP-Software Abstriche machen?*

THEMANN: Die Frage war, welcher Prozentsatz unserer Prozesse sich über den Software-Standard abbilden ließe. Es gibt die oft zitierte 80:20-Verteilung. Bei uns lag der Anteil dessen, was wir im Standard abbilden konnten, bei über 80 Prozent. Bei den verbleibenden knapp 20 Prozent haben wir genau abgewogen, welche Aspekte wirklich essentiell für unsere Vision sein würden. Letztlich konnten wir diese 20 Prozent peu à peu reduzieren, sodass es im Wesentlichen auf den einen wirklich wichtigen Punkt hinauslief: die Abrechnung mit den Kostenträgern.

Neben der Möglichkeit der weitgehenden Übernahme der Software-Standards spielte als weiterer, wichtiger Entscheidungsgrund die Entwicklungsumgebung von AX hinein. Wir erstellen unsere gesamten Entwicklungen über den Team Foundation Server (TFS) und über .Net. Mit dem Einsatz dieser Entwicklungsplattform wurde auch ein durchgängiger Entwicklungsprozess und damit einhergehend ein komplettes Application Lifecycle Management für KINDvision etabliert.

ITM: *Warum war die Entwicklungsumgebung so wichtig für Sie?*

THEMANN: Bei AX ist es wie bei SAP und anderen ERP-Systemen: Qualifizierte Ressourcen sind sehr knapp. Deshalb ziehen wir sowohl eigene Entwickler als auch die Experten von Implexis als Berater und Entwickler hinzu.

ITM: *Wie wirken sich die Anpassungen für die komplexe Kostenträgerabrechnung auf den Release-Wechsel aus?*

THEMANN: Möglichst gar nicht. Wir haben in .Net ein eigenes Modul namens „Preise und Verträge“ entwickelt, in das sämtliche Einflussfaktoren eingegeben werden: Neben persönlichen Daten wie Alter und Wohnort zählen dazu auch Informationen zu den persönlichen Rahmenbedingungen, zur Kostenträgersituation (welche Kasse?) und zum Grad des Hörverlustes. Sämtliche Faktoren, die zur Bestimmung eines Vertrages und damit der Kostenübernahme notwendig sind, werden in dem Modul bewertet.

Das Modul wurde entsprechend unserer Grundregel, den Standard niemals zu verändern, nicht in AX realisiert. Wir haben es

sozusagen aus AX herausgelöst und erzielen damit zwei Effekte: Zum einen sind wir unabhängig von dem Standard-AX, sodass uns der Release-Wechsel nicht interessiert. Zum anderen lässt sich das Modul als Service von überall aus nutzen, wir können es unseren Fachgeschäften über einen Web-Service zur Verfügung stellen.

ITM: *Arbeiten die Fachgeschäfte ausschließlich in dem Modul?*

THEMANN: Nein, die arbeiten auch in AX. Aber sobald sie aufgrund der geschilderten Einflussfaktoren einen Preis ermitteln müssen, nutzen sie den Web-Service. Das Charmante daran: Es gibt keine Redundanzen, es gibt stattdessen nur einen zentralen Service und somit wird immer auf denselben Datenstand zugegriffen. Das Modul wäre übrigens auch bei einer weiteren Markttöffnung von KIND von Vorteil, da es als Web-Service eben von überall aus nutzbar ist.

Noch einmal zum Thema Release-Wechsel: Dank unserer Architektur müssen wir uns um keinerlei Abhängigkeiten kümmern. Es gibt klar definierte Vertragsdaten zwischen den Schnittstellen, die eingehalten werden müssen.

ITM: *Wie lange dauerte die Entwicklung dieses Moduls?*

THEMANN: Etwa zwei Jahre. Es ging dabei nicht nur um die reine Erstellung des Moduls, sondern auch darum, wie man es aktuell hält. Verträge wechseln permanent, Kostenträger fusionieren oder gehen auseinander. Um es unabhängig von der IT zu halten, brauchten wir ein entsprechendes User Interface, um die Mitarbeiter überhaupt in die Lage zu versetzen, das System pflegen und die Vertragsdaten komfortabel und schnell erfassen zu können.

ITM: *Wie gewährleisten Sie, dass sich alles immer auf dem aktuellen Stand befindet?*

THEMANN: Dafür haben wir Fachleute im Vertragsdaten-Management. Eine große Herausforderung dabei ist, dass Vertragsänderungen auch rückwirkend gelten. In die Zukunft lässt sich ja alles steuern, rückwirkend wird es hingegen hoch kompliziert.

ITM: *Wo stehen Sie derzeit auf dem Weg zu KINDvision? Welchen Anteil hat die IT daran?*

THEMANN: Der Anteil der IT liegt in der optimalen Unterstützung des Anpassungsprozesses für den Kunden, der in jedem unserer Fachgeschäfte gleich ist. Die Software bietet einen verbindlichen Leitfaden für die Erstberatung und die spätere Anpassung des Hörgerätes und stellt sicher, dass der Hörakustiker gemäß unserem Standard das gesetzliche Regelwerk umsetzt. Dadurch fühlen sich die Kunden überall gleich gut aufgehoben.

Grundlage sind IT-Standards, keine unnötigen Schnittstellen und ein integriertes System. AX bildet die Basis für die anderen Gesellschaften und das Schwesterunternehmen Audifon in Köllda. Hinzu kommen neben dem ERP-System Exchange und Office.

Der einzige Nicht-Microsoft-Standard ist das Open-Source-Service-Management OTRS. Daran zeigen wir, dass wir nicht zwanghaft auf einen Anbieter wie Microsoft, dennoch aber konsequent auf Standards setzen. OTRS ist bei uns voll in die Gesamtlösung integriert. ►

Desweiteren setzen wir Sharepoint 2013 ein, was eine weitere weitreichende strategische Entscheidung war. Wir haben als Plattform für jegliche Kommunikation für alle Fachgeschäfte ein Mitarbeiterportal als Medium installiert. Und dieses Intranet, ebenfalls entwickelt von Implexis, lebt sogar ...

ITM: *Das tun andere Mitarbeiterportale nicht?*

THEMANN: Die meisten Intranet-Lösungen sind in meinen Augen tot. Intranet lebt von neuen und permanent aktualisierten Inhalten, nur dann hat es einen Nutzen für die Anwender.

Als Ergebnis konnte über diese Kommunikation die Distanz zwischen Zentrale und Fachgeschäften überwunden werden. Bei uns wird das Intranet sehr rege genutzt – auch von der Geschäftsleitung, die es vorlebt. Dr. Alexander Kind hat die Attraktivität zur Chefsache erklärt, er selbst veröffentlicht regelmäßig eigene Beiträge. Im Mitarbeiterportal haben wir einen Tracker integriert, der anzeigt, welche Artikel gelesen wurden.

Wir nutzen die Standardfunktionalitäten zur Verteilung aller relevanten Informationen, z.B. Videos von Belegschaftsversammlungen oder Mitteilungen des Betriebsrats. Die Prozesse in den Fachgeschäften, die stetig durch den TÜV Rheinland auditiert werden, sind ebenfalls einsehbar. Zudem arbeiten wir sehr stark mit E-Learning in Form kurzer Webinare, weil es schwierig ist, unsere Mitarbeiter aus den Fachgeschäften immer zu Präsenzschulungen in die Zentrale einzuladen.

„Der Vorteil von Scrum liegt darin, dass die Projektidentifikation der Fachabteilungen enorm steigt, weil sie immer involviert sind. Die Fachbereiche finden sich überall wieder und geben diese Projekte auch frei.“



Genau wie das Setzen auf Standards wird Transparenz bei uns wirklich gelebt, das gilt auch für Externe. Sharepoint ist unser zentrales Kommunikationswerkzeug zur Realisierung dieses Anspruchs. All das kommt uns derzeit sehr zugute bei dem Aufbau eines weiteren Geschäftsfelds: dem Verkauf von Brillen ...

ITM: *KIND macht jetzt auch in Optik?*

THEMANN: Unser erstes Fachgeschäft haben wir im Juni dieses Jahres in Osnabrück eröffnet, für uns der Testlauf für den Gesamtprozess – Software, Lieferwege, Kundenansprache. Es gab im Vorfeld natürlich die grundlegende strategische Entscheidung, in den Optikmarkt einzusteigen. Der Grund dafür ist naheliegend und ganz pragmatisch: 95 Prozent unserer Kunden sind eben auch Brillenträger. Augenoptik mit Hörgeräten zu kombinieren ist europaweit seit Jahrzehnten ein bewährtes und erfolgreiches Konzept. Vor eineinhalb Jahren wurde der Startschuss gegeben, ein eigenes Konzept zu entwickeln und im Markt zu etablieren. Wir haben vom Ladenbau über die POS-Software, die Inszenierung der Beratung und ein innovatives Portfolio von Präzisionsbrillengläsern bis zu Eigenmarken im Fassungsgebiet alle wichtigen Themen orchestriert.

ITM: *Hatte denn jemand tiefer gehende Kenntnisse über diesen Markt?*

THEMANN: Hier hatte niemand große Ahnung vom Markt Augenoptik, aber wir haben mit unserem Director Business Development, Torsten Weber, einen Visionär, der in der Optik bisher unbekannt Innovationen mit seinen Ideen einbrachte und gleichzeitig am „alten“ Optikgeschäftsfeld lernte, und mit Dr. Alexander Kind einen Geschäftsführer, der uns sein volles Vertrauen schenkte!

Nach der Entscheidung zur Umsetzung des Konzepts haben wir mit Luxottica und Essilor zwei marktführende Partner gewinnen können. Luxottica ist Weltmarktführer beim Bau von Brillenfassungen und führt renommierte Marken, Essilor ist der Erfinder der Gleitsichtglastechnologie und Weltmarktführer in der Brillenglasproduktion. Erstaunlich war, dass beide Partner von unserer modernen IT-Infrastruktur und unserem zielgerichteten, effizienten Vorgehen sehr angetan waren.

ITM: *Inwiefern?*

THEMANN: Weil wir standardisiert vorgehen und Projekte nach exakt spezifizierten Vorgaben und Rahmenbedingungen abwickeln: Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind genau festgelegt, es wird alles transparent dokumentiert, bewertet und kontrolliert. Eigentlich Projektmanagement wie aus dem Lehrbuch, aber optimiert durch unsere agilen Scrum-Varianten und Kanban-Abbildung. Es ist uns gelungen, modernste IT- und Logistikprozesse zu etablieren.

ITM: *Sie haben ein komplett neues Geschäftsfeld erschlossen, und die dort führenden Hersteller haben Ihnen signalisiert, dass sie eine solche IT sonst nicht kennen?*

THEMANN: Absolut korrekt! Die Anbieter kannten das Prinzip der Web-Services für diese Belange überhaupt nicht. Jetzt ist es etabliert und läuft prozessseitig sehr gut. Wir nutzen die Web-Services zur Kommunikation mit den Herstellern.

Vor zehn Jahren gab es den Hype um service-orientierte Architekturen (SOA). Was damals kaum jemand umsetzen konnte, macht KIND heute. Der Service sagt dem Optiker direkt, ob die Kombination eines bestimmten Glases zu einem bestimmten Gestell möglich ist, und stößt gegebenenfalls sofort den Bestellvorgang an. Erstaunlich, dass wir mit dieser Art der Web-Services ziemlich alleine auf weiter Flur sind. ➤



► **ITM:** *Inwieweit lässt sich das eigenentwickelte Modul „Preise und Verträge“ im Optikerumfeld denn überhaupt nutzen?*

THEMANN: Wir haben die bei den Optikern meistverbreiteten Standard-Software-Produkte für den Anpassungsprozess getestet und in der IT entschieden, dass wir so nicht arbeiten wollen. Wir haben die alte Welt nicht verlassen und KINDvision entwickelt, um dann zurückzukehren und unübersichtliche, nicht wartbare Schnittstellen aufzubauen.

Nachdem wir die Sachlage erläutert und eine Entscheidungsvorlage erarbeitet hatten, ließ uns die Geschäftsführung freie Hand zur Entwicklung eines komplett neuen Moduls für die gesamte Abwicklung von „Brille“ im Laden. Das Prinzip aus dem Hörgerätebereich mit der Aufnahme aller relevanten Kundendaten kommt hier wieder zur Anwendung.

ITM: *Sie hatten zwar eine Blaupause, trotzdem ist die Entwicklung eines solchen Moduls doch sicher aufwendig?*

THEMANN: Dank konsequent angewandter Scrum-Methodik konnten wir das Projekt in sehr kurzer Zeit umsetzen – trotz einiger Widrigkeiten, die uns das Marktumfeld bereitete. Interessant zu sehen war, dass bei prozessuellem und methodischem Herangehen die Inhalte im Grunde irrelevant sind. Wir starteten bei null – ohne Dokumentation und ohne große Vorkenntnisse – und waren dennoch erfolgreich.

ITM: *Welchen Anteil hat Scrum? Wie konsequent betreiben Sie Scrum?*

THEMANN: Wir haben irgendwann damit begonnen und stellten fest, dass Scrum schnell bessere Ergebnisse liefert. Wir haben die Methodik sukzessive gelernt und sie auf uns angepasst.

Wir arbeiten als Team konsequent in Sprints und kleineren Einheiten. Dazu nutzen wir transparente Tools, sodass jeder Projektbe-

teiligte weiß, was gerade in Arbeit ist und wer aktuell woran arbeitet. Gleichzeitig sind die Testprozesse mit implementiert. Die sonst übliche Wasserfallmethode ist obsolet, stattdessen testen wir permanent.

ITM: *Welche Effekte hat Scrum?*

THEMANN: Positiv ist, dass die Projektidentifikation der Fachabteilungen enorm steigt, weil sie immer involviert sind. Die Bereichsleiter sagen hinterher nicht „da habt Ihr eine tolle Software gemacht“, sondern „da haben wir eine tolle Software erstellt.“ Die Fachbereiche finden sich überall wieder und geben auch frei.

ITM: *Würden Sie Scrum uneingeschränkt jedem Mittelständler empfehlen?*

THEMANN: Absolut! Ich kann nur jedem Mittelständler empfehlen, den Mut aufzubringen, dieses für ihn methodische Neuland zu betreten und nicht nur in IT-Projekten einzusetzen. Bei mir ist Scrum gesetzt, solange nicht nachgewiesen ist, dass es für bestimmte Projekte nicht die richtige Methode ist.

Dabei sehen wir Scrum nicht als ein statisches Regelwerk. Vielmehr muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, in welchem definierten Rahmen es sich bewegen möchte. Klar ist: Die Fachabteilungen müssen involviert sein, es müssen Sprints und PBIs (Product Backlog Items) zur Bewertung vorhanden sein. Es muss einen Scrum-Master geben, allerdings muss nicht jede Rolle zwingend in jedem Projekt besetzt sein.

Wichtig ist auch, dass die Sprints immer ein Ergebnis liefern müssen und dieses Ergebnis realisiert wird. Und es muss ein tägliches Stand-up-Meeting geben, in dem jeder berichtet, woran er gerade arbeitet und wo Probleme aufgetreten sind. Beherzigt man diese Aspekte, lassen sich mit Scrum in meinen Augen sehr schnell erkennbare, valide Ergebnisse erzielen. ➔

GUIDO PIECH