

Innovation trotz Fachkräftemangel

Software-Entwicklung Über die Treiber digitaler Innovation und die Umsetzung in die Praxis am Beispiel Finanzsoftware.

CLAUDE SIEBER UND WALTER WYSS

Das Softwarehaus Soreco sah sich Anfang 2015 in einer komplett neuen Ausgangslage: Das Geschäft mit Finanzsoftware verblieb nach einem Management-Buyout (MBO) plötzlich als eine der früheren drei Business Units allein beim Unternehmen. Die Fibu-Software für gehobene mittelständische und grosse Unternehmen trug zwar während Jahren einen wichtigen Teil zum Unternehmenserfolg bei. Der Hauptteil der damaligen Investitionen floss aber in das zukunftssträchtige Geschäft mit der Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Man stand also vor der Frage, wie ein 1988 gegründeter, noch dreissig Mitarbeitende beschäftigender Schweizer Softwarehersteller in die Zukunft geführt werden kann.

Innovationsdruck nicht vom Kunden

Dabei muss man wissen: Die Weiterentwicklung der Produkte beschränkt sich bei betriebswirtschaftlicher Software oftmals auf neue Funktionalitäten und Eigenschaften. Dies ist indes nicht unüblich, im Gegenteil: Die meisten Unternehmen wollen sich im Betrieb befindende Lösungen gar nicht ersetzen, solange sie ihren Zweck erfüllen. Das heisst im Umkehrschluss: Die digitale Innovation in der Softwarebranche kommt selten direkt vom Kunden, sondern vom Markt als Ganzem. Der bestehenden Produktlinie nur noch neue «Features and Functions» zu verpassen, ist aber auch deshalb langfristig nicht sinnvoll, weil das Entwicklungs-Know-how irgendwann nicht

mehr verfügbar ist. Digitale Innovation umfasst denn auch neue Technologien (Internetstandards, Virtualisierung, Cloud) und damit verbundene Geschäftsmodelle wie Software as a Service respektive Miete statt Kauf.

Aus diesem Grund wurde schon bald nach dem MBO entschieden, künftige Softwareprodukte auf eine komplett neue technologische Basis zu stellen. Den Anfang machte ein internetfähiges Portal, das für den Nutzer Absprungpunkt für bestehende Produkte aus dem eigenen Hause oder der Konkurrenz sein kann.

Kurze Time-to-Market, aber wie?

Gleichzeitig wurde die Softwarelinie um eine Spesen-App erweitert sowie das Controlling-Modul und der Kreditorenrechnungsprozess von Grund auf neu entwickelt. Ziel war es, mit neuen Produkten bestehenden Kunden den Weg in die Zukunft mit ihrem langjährigen Lieferanten aufzuzeigen und neue Kunden zu gewinnen. Dabei geschah die Priorisierung der neuen Produkte aufgrund von zwei Fragestellungen: Wie gross und zielführend für den Kunden ist deren Funktionsumfang? Und wie gross ist im Vergleich dazu der dafür notwendige Entwicklungsaufwand?

Dass man bei neuen Produkten keine Zeit verlieren darf, ist klar. Allerdings ist nicht nur, aber gerade für kleine Hersteller wie Soreco der Fachkräftemangel eines der grössten Hindernisse für eine kurze Time-to-Market. Die Lösung fand man zum Glück beim Ex-Besitzer des Unternehmens respektive seinen Offshoring-Kapazitäten in Vietnam. Seine Schweizer Firma beschäftigt in Ho Chi Minh City eigene Labors mit gut ausgebildeten Entwicklern. An den neuen Produkten gearbeitet haben zwei eigens dafür abgestellte Teams unter Schweizer Leitung. Dank der Auslagerung der Neuentwicklung nach Fernost war es schliesslich möglich, inner-



Einer von zwei Dieselmotoren: Mit mehr als 2700 PS Spitzenleistung sorgt der 16-Zylinder-Diesel auch bei einem Stromausfall für über 72 Stunden Autonomie.

halb von gut zwei Jahren die neuen Lösungen zur Marktreife zu bringen.

In der Zwischenzeit hatte sich aber gezeigt, dass eine weitere Lücke im Produktportfolio klaffte: Das Fehlen einer Personal-Lösung infolge der früheren Aufteilung der Firma liess sich nämlich nicht wie erhofft über Partnerschaften lösen. Erneut musste deshalb 2018 ein weiterer strategischer Innovationsentscheid getroffen werden. Denn über die Jahrzehnte hatte sich immer wieder gezeigt, dass die Bereiche Finanzbuchhaltung und Personalwesen sowohl in Bezug auf das Halten von Bestands- als auch auf die Gewinnung von Neukunden stark voneinander abhängig sind. Allerdings war klar, dass es nicht die Lösung sein kann, einfach eine weitere Per-

sonal-Software zu entwickeln. Denn wie mit einer reinen Fibu-Lösung befindet man sich im HR-Bereich in einem Verdrängungsmarkt. Es sei denn, man bietet mehr als die bereits bestehenden Produkte.

Die neue Payroll-Software baut auf einem Cloud-Dienst für Kleinfirmen auf. Da der typische Soreco-Kunde mit einer professionellen HR-Abteilung aber andere und zusätzliche Anforderungen an eine Software stellt und grössere Datenmengen verarbeitet, wurde auf dieser bestehenden Basis ein eigenes Produkt mit erweiterten Funktionalitäten (integrierte Fibu-Verbuchung, ausgebautes GUI und so weiter) entwickelt. Auch hier konnte man auf Kapazitäten mit entsprechendem Know-how in Vietnam zurückgreifen. Ansonsten

wäre die Serienreife innerhalb von ein-einhalb Jahren nicht denkbar gewesen.

Vor- und Nachteile des Offshoring

Bezüglich der Chancen und Risiken des Offshoring in Vietnam muss man sich den Alltag der Softwareingenieure vor Augen führen: Sie kommen aus allen Landesteilen in die Metropole, wo innerhalb der Teams ihres Arbeitgebers nahezu ihr gesamtes Sozialleben stattfindet. Die Entwickler verbringen die Freizeit gemeinsam. Entsprechend werden Projekte nach Feierabend weiterdiskutiert. Essenziell für den Erfolg ist, dass die Teams eng vom Auftraggeber begleitet, geführt werden.

Im Falle von Soreco sind der Schweizer Entwicklungsleiter und eine Entwicklerin regelmässig mehrere Wochen vor Ort. Dies führt zu einer bestmöglichen Integration der Teams über die grosse Distanz hinweg. Diese soziale Verbindung ist extrem wichtig für den Zusammenhalt. Andererseits kann dieses Teamgefühl beim Weggang eines Mitglieds dazu führen, dass Teile einer Gruppe zum neuen Arbeitgeber wechseln. Als Schweizer Auftraggeber hat man schliesslich keinen Einfluss auf Gehälter, Arbeitsbedingungen und das Projektwissen der Teams. Deshalb werden ein paar Monate vor der Auslieferung der Produkte weitere Schweizer Softwareleute einbezogen.

Das hilft nicht nur, das Entwickler- und Produktwissen in die Schweiz zu übertragen, sondern hierzulande auch Berührungspunkte abzufedern. Sprachbarrieren mit ihren Reibungsverlusten einzubeziehen, war wichtig beim neuesten Produkt. Eine neue HR-Software muss immer zum fixen Termin des 1. Januar des Folgejahres bereitstehen. Also hätte sich eine verspätete Markteinführung stark ausgewirkt.

Claude Sieber, CEO, und Walter Wyss, Verkaufs- und Marketingleiter, Soreco, Schwerzenbach ZH.

ANZEIGE

helbling

Unternehmensberatung für Wachstum und Ertrag – umgesetzt.

- Strategy
- Operational Excellence
- Corporate Finance
- Digitalization
- Transformation

