

Einführung einer Unternehmenssoftware

Vergleich der Methoden „Klassisch“ und
„Ramp Up“

Ein Essay von Thomas Schlereth, CEO von Can Do



INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	3
1. WARUM FÜHRT EIN UNTERNEHMEN EINE NEUE SOFTWARE EIN?	3
2. DAS KLASSISCHE VERFAHREN, EINE UNTERNEHMENSSOFTWARE IN EINEM UNTERNEHMEN EINZUFÜHREN	4
3. EINFÜHRUNG EINER UNTERNEHMENSSOFTWARE NACH DEM AGILEN RAMP-UP-VERFAHREN	8
4. VORGEHENSWEISE DER RAMP-UP-METHODE AM BEISPIEL DER PROJEKT- UND RESSOURCENMANAGEMENTLÖSUNG CAN DO	9
5. BETRACHTUNG DER RAMP-UP-METHODE	11
6. ZUSAMMENFASSENDE VERGLEICH DER METHODEN	13

Einleitung

Eine Hauptbeschäftigung von IT-Abteilungen in Unternehmen ist die Einführung neuer bzw. zusätzlicher Unternehmenssoftware. Dies kann beispielsweise ein kaufmännisches System für Auftragsverwaltung, ein neues Dokumentenmanagementsystem, ein komplettes ERP-System oder eben ein Projekt- und Ressourcenmanagementsystem sein.

In diesem Beitrag werden zwei Verfahren beschrieben, wie Unternehmen bei einem solchen „Rollout“ vorgehen, welche Vor- und Nachteile die beiden Verfahren haben und warum überhaupt welches Verfahren angewandt wird.

1. Warum führt ein Unternehmen eine neue Software ein?

Seit den 1950er Jahren werden in Unternehmen Computerprogramme eingesetzt, um Prozesse effizienter, schneller und transparenter durchzuführen. Die ersten Unternehmen waren häufig Behörden oder Finanzunternehmen.

Der Schwerpunkt lag meistens auf Finanz- und Formularlösungen. Die eingesetzten Produkte waren keine Standardprogramme, wie wir sie heute häufig verwenden. Die Systeme wurden vielmehr maßgeschneidert entwickelt. Das Verfahren, aufgrund spezieller Anforderungen eine komplette Lösung zu programmieren, unterscheidet sich fundamental davon, eine existierende Standardlösung in ein Unternehmen einzuführen.

Das im nächsten Kapitel beschriebene „klassische“ Verfahren zur Einführung einer Standardlösung ist aber interessanterweise sehr nahe an der Vorgehensweise zur Entwicklung einer Individuallösung. Die erste Standardsoftware für Firmen kam zwar bereits mit dem Produkt DATEV in den 1970ern auf den deutschen Markt, und SAPs R/3® wurde 1992 in den Markt eingeführt. Trotzdem scheint sich am Verfahren bis heute wenig geändert zu haben.

2. Das klassische Verfahren, eine Unternehmenssoftware in einem Unternehmen einzuführen

Die klassische Methode kann aus der Projektmanagementsicht auch als „Wasserfall“-Projekt bezeichnet werden. Hier wird das Projekt in Phasen unterteilt. Eine Phase kann immer erst beginnen, wenn die vorangegangene Phase abgeschlossen ist.

Im Wesentlichen sind die Phasen einer Produkteinführung ...

- die Definition der Anforderungen an das neue Produkt,
- die Auswahl eines Produkts,
- die Anpassung und Anbindung im Unternehmen und dann schließlich
- die Freischaltung für die Anwender.

Danach erfolgt ggf. noch eine Optimierungsphase, die manchmal länger dauert als der Rest des Projekts.

Alle Schritte werden streng hintereinander durchgeführt, eben wie das Wasserfallmodell im Projektmanagement. Wenn man diesen Prozess genauer untersucht, lassen sich mehrere Nachteile erkennen:

- Die Definition der Prozesse, Daten und Anwendungsfälle, die durch die neue Unternehmenssoftware abgebildet werden soll, ist aufwendig.
- Aufgrund der Komplexität und der mangelnden Erfahrung werden oft Unternehmensberatungen beauftragt, die Einführung zu steuern oder zu begleiten.
- Weiterhin werden alle Betroffenen (Stakeholder) „mit ins Boot geholt“ – also meist zu viele. Das sind z.B. alle mittleren und höheren Führungskräfte der betroffenen Fachabteilungen, die IT-Abteilung, die Hausjuristen (für die Verträge mit den Anbietern), der Einkauf, die Datenschutzbeauftragte, der Compliance-Beauftragte usw. Jeder der Beteiligten formuliert Anforderungen bzw. meist Wünsche. Dieser Katalog ist die Grundlage, um verschiedene Anbieter von Standardprodukten zu sichten.

Nach einem ebenso langen Prozess aus Präsentationen, Pflichtenheften, Verhandlungen, Teststellungen und Prototypen fällt die Entscheidung für einen der Anbieter. Danach beginnt der eigentliche Rollout, d.h. das neue System wird in die bestehende IT integriert, Datenübernahmen werden vorbereitet oder durchgeführt, Schulungspläne erstellt, die Anwendung angepasst oder sogar Änderungen programmiert und so weiter.

Dann, ganz am Schluss, kommen endlich die Anwender:innen zum Zuge. Sie werden geschult und unterstützt und setzen letztendlich das Produkt ein. Es wird also ein großer Aufwand getrieben, damit die Anwender:innen am Ende des sehr langen Projekts eine perfekte Lösung an die Hand bekommen, die keine Fragen und Probleme mehr offenlässt.

Nur leider funktioniert das in den meisten Fällen nicht. Es gibt eine Vielzahl von Studien, Untersuchungen und Fachbeiträgen, warum diese Vorgehensweise möglicherweise sehr schlecht ist. Daher möchte ich nur zwei menschliche Aspekte hervorheben.

Die grundsätzliche Annahme ist, dass die Prozesse des Unternehmens, wie sie im Anforderungskatalog formuliert sind, sowohl optimal wie auch auf dem neuesten Stand der Technik sind.

Beim Thema Projekt- und Ressourcenmanagement heißt das: Das Unternehmen kennt sich sehr gut damit aus, oft sogar besser als die Anbieter von solchen Produkten – zumindest nehmen das die Mitarbeitenden des Unternehmens das von sich an.

Ich kann jedoch aus mehrjähriger Erfahrung sagen, dass in so gut wie keinem Fall der Kunde tatsächlich mehr Know-how über dieses Thema hatte als wir. Ich kann mir auch nicht vorstellen, dass ein Unternehmen beispielsweise mehr Know-how zum Thema Kosten-/Leistungsrechnung hat als ein Anbieter einer Standardsoftware für genau dieses Fachgebiet.

Daraus folgt, dass eigentlich der Anbieter durch sein System den optimalen Prozess vorgibt und das Unternehmen sich anpasst. Das wird tatsächlich am Anfang des Prozesses häufig so formuliert, in dem das Unternehmen betont „sich eng an den Standard zu halten“. Im Laufe des Projekts wird aber der Veränderungsdruck für den Kunden häufig zu hoch, und die eigenen bekannten Prozesse werden durchgesetzt.

Ein weiterer menschlicher Aspekt ist die enorme Anzahl der Beteiligten. Auf den ersten Blick könnte die Vermutung sein, dass das Zielunternehmen die geballte Erfahrung aller Beteiligten zur Findung einer optimalen Lösung einbringen will.

Ich glaube aber an einen anderen Grund, und dieser Grund liegt im "Wasserfall"-Prozess; genauer in einem sehr speziellen Übergang zwischen zwei Phasen:

Der für alle Beteiligten – Anbieter und Kunde – wichtigste Punkt im gesamten Projekt ist die Unterschrift unter den Kaufvertrag. Die Vertriebsmitarbeiter des Anbieters und die Vertreter des Kunden arbeiten alle auf diesen Punkt hin. Ab diesem Zeitpunkt gibt es kein „Zurück“ mehr. Es wird eine erhebliche Investition in Lizenzen getätigt, und die Firmen sind nun für den Zeitraum des Rollouts – der Jahre dauern kann – aneinandergebunden. Daher wird im Vorfeld ein solcher Aufwand betrieben.

Der Kunde möchte jegliches Risiko eines Scheiterns vermeiden. Umfangreiche Zusicherungen des Anbieters, eine schier endlose Anzahl an Dokumenten, Verpflichtungen und Konzepten sollen den Anbieter eng an das Projekt binden und ihn verpflichten, alle Zusagen einzuhalten.

Um die Verantwortlichkeit im Falle des Scheiterns auf möglichst viele Köpfe zu verteilen, werden im Kundenunternehmen ebenso viele Personen wie nur möglich eingebunden. Dies kann auch als Verantwortungsdiffusion bezeichnet werden: Jeder geht davon aus, dass eine andere Person die Verantwortung übernimmt und im Notfall eingreift, und niemand möchte am Schluss den Kopf hinhalten.

Eine Unternehmenslösung wird immer mit dem Ziel, einen Nutzen zu generieren, eingeführt. Daraus folgt zwingend, dass die aktuell eingesetzte Lösung oder das Verfahren zu langsam, umständlich, also letztendlich zu teuer ist.

Jeden Monat, in dem nach dem alten Verfahren gearbeitet wird, kostet das Unternehmen also unnötig Geld.

Aus unternehmerischer Sicht ist es geboten, die neue und bessere Lösung so schnell wie möglich einzusetzen, um die Verluste durch die alte Lösung so gering wie möglich zu halten.

Erstaunlich ist aber, dass dieser wesentliche Aspekt oftmals unberücksichtigt bleibt.

Ein Beispiel:

Das Einsparungspotenzial der neuen Lösung beträgt 500 TEU pro Monat, aber der Einkauf verzögert die Einführung um einen Monat aufgrund aufwendiger Verhandlungen um einen Preisnachlass von 25 TEU.

Die Entscheidungsparalyse, die bei den Personen vorherrscht, verzögert also eine Entscheidung und schadet dem Unternehmen durch entgangenen Nutzen. Die persönlichen Befindlichkeiten der Beteiligten wiegen aber leider manchmal schwerer als der unternehmerische Nutzen. Dies ist häufig auch damit begründet, dass das Top-Management in den Bereichen IT und Unternehmenssoftware häufig unerfahren ist. Sinnvoller wäre also, den Nutzen oder zumindest einen ersten Teilnutzen so schnell wie möglich im Unternehmen zu realisieren. Dieser Ansatz unterscheidet sich diametral von den persönlichen Interessen der Beteiligten, stellt er doch den Nutzen für das Unternehmen über den gefühlten Nutzen der Beteiligten.

Zusammengefasst kann also angenommen werden, dass der Grund für diese Vorgehensweise im entscheidenden Moment der Vertragsunterzeichnung liegt. Das ist der Wendepunkt, an dem der/die Vertriebsmitarbeiter/in des Anbieters sein/ihr Ziel erreicht hat und die Verantwortung an die Berater und Techniker übergibt. Ab jetzt sind alle aneinandergebunden und sollten den Rollout um jeden Preis zum Erfolg führen.

Es ist nicht ungewöhnlich, dass die Vorbereitungsphase, also der Zeitraum bis zur Vertragsunterzeichnung, wesentlich länger ist, als der eigentliche Rollout, also der Zeitraum, bis die ersten Anwender beginnen, „Nutzen“ für das Unternehmen zu generieren.

Eine alternative Vorgehensweise müsste diese beiden wesentlichen menschlich motivierten Punkte viel stärker berücksichtigen. Diese Alternative sollte eine möglichst frühe Generierung von Nutzen im Unternehmen durch die neue Lösung ermöglichen und die Angst vor Verantwortung der handelnden Personen im Unternehmen deutlich senken.

Die Rollout-Methode „Ramp-Up“ stellt hier eine Alternative dar und wird nun auf den folgenden Seiten beschrieben.

3. Einführung einer Unternehmenssoftware nach dem agilen Ramp-Up-Verfahren

Das Ramp-Up-Verfahren zielt darauf ab, dass die Anwender:innen einer Unternehmenssoftware einen optimierten Prozess, der durch den Produkthanbieter in seine Software eingebaut wurde, nutzen und dadurch auf den neuesten Stand der Technik und des Know-hows der Unternehmensorganisation kommen.

Die Überlegung ist also, dass das Unternehmen ein Problem und der Anbieter die Lösung hat.

Die Lösung drückt sich in Form der Software selbst und der darin implementierten Methoden und Prozesse aus.

Weiterhin soll die Software so schnell wie möglich zum realen Einsatz kommen. Nur dann kann sie den erhofften Nutzen sehr früh entfalten. Natürlich kann der Auswahlprozess des Anbieters nicht entfallen. Allerdings wird den Anbietern nicht eine Lösung aus Sicht des Unternehmens aufgezwungen (in Form einer Ausschreibung oder eines Pflichtenhefts), sondern die Personen, die letztendlich mit der Lösung arbeiten sollen, beschreiben dem Anbieter ihre Probleme, Wünsche und Aufgabenstellung. Der Anbieter muss nun real aufzeigen, wie er das Problem mit seinem Produkt lösen würde.

Der Ansatz dieser Ramp-Up-Methode ist, den eingangs beschriebenen Wasserfall-Ablauf umzudrehen.

Der Nutzen entsteht im Wasserfall-Prozess am Ende, und zwar dann, wenn die Anwender:innen die Software nutzen. Das ist dann der eigentliche Proof-of-Concept, der Punkt der Wahrheit. Erfüllt die Lösung die Erwartungen, entfaltet sie also den Nutzen, den man möchte? Im Ramp-Up-Verfahren wird dieser Abschnitt an den Anfang gesetzt.

Was passiert nun mit den weiteren Beteiligten, etwa Juristen, Einkäufern oder Beratern? Diese sind für die Generierung des Nutzens nicht wichtig, sie können am Anfang außen vor bleiben. Erst erfolgt eine fachliche Evaluation aus Sicht der Anwender:innen, danach werden die weiteren notwendigen Schritte getan.

Ein weiterer Aspekt ist die Vorhersehbarkeit eines Funktionierens (im Sinne des Unternehmensnutzens) einer komplexen Unternehmenslösung.

Im klassischen Wasserfall-Modell wird theoretisch eine Musterlösung als Präsentation entworfen – meist von einer Gruppe von Personen, die nicht unbedingt die Endanwender sind.

Das ist wie eine Wette darauf, ob dann in der Praxis alles so funktioniert und ein Vorteil für das Unternehmen entsteht. In einer komplexen vernetzten Welt, deren Technologien in rasender Geschwindigkeit weiterentwickelt werden, ist es wichtig, schnell zu sein.

4. Vorgehensweise der Ramp-Up-Methode am Beispiel der Projekt- und Ressourcenmanagementlösung Can Do

Die eigentliche Vorgehensweise ist sehr einfach und schnell erklärt – und vielleicht deshalb so attraktiv.

Eine erste Abteilung oder ein Bereich in einem Unternehmen hat klar erkannt, dass in einem Thema – beispielsweise Projekt- und Ressourcenmanagement – erhebliche Schwächen in der Vorgehensweise existieren und die eingesetzte Software, häufig Excel®, nicht zielführend ist.

Es werden über Videokonferenzen verschiedene Anbieter mit der Problemstellung konfrontiert, die jeweils einen konkreten Vorschlag mit der eigenen Lösung zeigen. Keine Vertriebspräsentationen, keine Folien, nur das Produkt selbst.

Ansprechpartner bei den Anbietern sind also die Berater (die den Rollout nach dem klassischen Verfahren durchführen würden) und nicht die Vertriebsmitarbeiter. Ansprechpartner bei dem Kunden sind die Anwender (in unserem Beispiel Projektleiter), die mit dem Produkt arbeiten sollen, keine fachfremden Personen wie Einkäufer, mittleres Management oder Berater.

Im nächsten Schritt wird auf kleiner Basis, sozusagen minimalinvasiv, begonnen. Der Anbieter stellt dem Kunden die Software sofort zur

Verfügung. Das erfolgt idealerweise in der Cloud, um den Test niedrigschwellig zu halten und aufwendige Diskussionen mit der internen IT zu vermeiden.

Dafür erhält er eine Miete (Software as a Service). Weiterhin werden die Berater des Anbieters für Ihre Unterstützung bezahlt.

Hier werden zwar keine großen Beträge umgesetzt, trotzdem ist es wichtig und wird damit unterstrichen, dass in der Vorgehensweise eine gewisse Ernsthaftigkeit vorhanden ist. Dem Endkunden muss klar sein, dass jeder Monat und jede Stunde Gespräch Geld kostet. Tempo und Effizienz sind also gefragt.

Es wird gemeinsam ein erster einfacher Anwendungsfall formuliert, der schnell umgesetzt werden kann. Im Falle von Can Do bedeutet das, die Ressourcen einer Abteilung (mit Arbeitszeitmodell, Grundlast und Urlaubsanspruch) und die Projekte (mit Anfang, Ende und grober ungenauer Angabe, wer wie viel daran arbeitet) im System zu erfassen.

Dadurch entsteht ein Überblick über alle laufenden Projekte (der Abteilung), der Auslastung und möglicher Überlastung etc. Die Mitarbeiter könnten bereits jetzt direkt auf die Projekte ihren Fortschritt bzw. ihre Arbeitszeit melden, und Überlastungen werden vermieden. Das Unternehmen – eine Abteilung – hat einen Überblick über die aktuellen Projekte, Auslastungen, Risiken usw.:

Es tritt sofort ein Nutzen ein!

Nun wird im nächsten Schritt ein weiterer Anwendungsfall zur Umsetzung definiert, beispielsweise die Simulation neuer Projekte. Dieses agile iterative Vorgehen wird immer weiter fortgesetzt. Zu einem späteren Zeitpunkt kommt dann eine andere Abteilung dazu, in der man erkennt, dass die angebotene Lösung bei der ersten Abteilung funktioniert.

Letztendlich setzt sich die Lösung in der Praxis im Unternehmen durch. Das muss nicht zwingend so sein: Es ist auch möglich, dass nach einigen Wochen festgestellt wird, dass das Angebot doch nicht passt. Gründe gibt es viele, letztendlich beendet man den Ramp-Up. Es wird keine weitere Miete für die Software gezahlt, und Beraterstunden fallen auch nicht mehr an. Es wurde zwar ein wenig Geld und etwas Zeit investiert, aber auch gelernt, was nicht umsetzbar ist. Mit diesem erweiterten Wissen wird nun der nächste Lösungsansatz versucht.

5. Betrachtung der Ramp-Up-Methode

In einer Retrospektive der Methode (auf Basis von ca. 30 Rollouts der Can Do-Lösung in diesem Format in den letzten zwei Jahren) ist der profane Erfolgsgrund schlicht die Lizenzierung der Software als „Miete“ für eine Abteilung anstelle einer großen Investition für das gesamte Unternehmen.

Dieser Teil des Ramp-Up-Verfahrens ist der „game changer“.

Es wird keine Investitionsentscheidung getroffen, sondern die Software wird monatlich gemietet und kann eben auch monatlich gekündigt werden.

Die Auswirkungen sind dramatisch. Dadurch, dass in dieser Phase des Projekts nur ein kleiner Betrag durch den Kunden ausgegeben werden muss, ist der aufwendige Prozess einer großen Investition nicht nötig. Weiterhin wird die Lösung in der Cloud bereitgestellt (wenn auch mit einem Datenverarbeitungsauftrag und entsprechenden Sicherheitsmerkmalen der Lösung). Somit muss die IT diesen „Pilotbetrieb“ nur genehmigen, aber selbst nichts dazu beitragen. Da die IT-Abteilungen der Firmen chronisch überlastet sind (weil sie häufig kein funktionierendes Ressourcenmanagement haben), wird dieses Vorgehen in der IT meist entsprechend positiv aufgenommen.

Die Überprüfung der Tauglichkeit der Lösung (also der entscheidende Nutzen) erfolgt sofort durch die Endanwender.

Dadurch sind in der ersten Phase viele Stakeholder zunächst gar nicht beteiligt.

Es wird kein aufwändiger Einkaufsprozess benötigt, da es nur um kleine monatliche Beträge geht. Häufig kann der Abteilungsleiter der „Pilot“-Abteilung über ein solches Budget selbst entscheiden.

Es müssen keine anderen Abteilungen und deren Führungskräfte eingebunden sein, es geht nur um eine Abteilung. Externe Berater sind nicht notwendig, und das gesamte Vorhaben erst einmal als isoliertes Pilot- oder Testvorhaben stattfindet, können auch die Genehmigungen hinsichtlich Datenschutz oder Compliance deutlich schneller erteilt werden.

Weil das Vorhaben nur eine Abteilung umfasst, sind nur wenige Personen daran beteiligt. Dies führt zu einer schnelleren und agileren Umsetzung.

Auch für die Vertreter des Anbieters verändert diese Vorgehensweise vieles. Allen voran für die Vertriebsmitarbeiter, die es gewohnt sind, die Lösung „einmal“ zu verkaufen. In der Ramp-Up-Methode muss die Lösung jeden Monat neu verkauft werden. Das Kundenunternehmen – die Anwender:innen – muss jeden Monat überzeugt sein, dass die Lösung einen Nutzen generiert. Ansonsten könnte das System durch das Kundenunternehmen abgeschaltet werden, und es entstehen keine weiteren Kosten oder Verpflichtungen.

Für das Vertriebspersonal des Anbieters entsteht aber noch ein anderes Problem: Die Entscheider (Economic Buyer) sind nun die Anwender, also Fachleute. Dieser Personenkreis ist immun gegen Vertriebsgespräche und nur interessiert an fachlich fundierten Aussagen. Diese Personen möchten keine Präsentationen, sondern die Lösung live in Aktion sehen. Das ist für manche Vertriebsprofis ein Problem, da diese oft gar nicht über das Produkt-Know-how verfügen.

Zu Beginn dieser Ausführungen wurde betont, dass die Lösung nicht nur aus der Software selbst, sondern auch aus der Zunahme des Know-hows des Kunden besteht.

Dieses Wissen und die dadurch bedingte Optimierung der Vorgehensweise im Unternehmen entsteht durch den schrittweisen Einsatz der Software. Schritt für Schritt werden Anwendungsfälle durch den Standard gelöst, jeder Schritt wird auf Nutzen und Praktikabilität geprüft. Bringt ein Anwendungsfall keinen Nutzen, wird er einfach durch die Anwender nicht ausgeführt und kann ignoriert werden.

Die Anwendung wird nun in zwei Richtungen immer breiter und tiefer im Unternehmen platziert. Vorausgesetzt, dass immer ein Nutzen für die Anwender sichtbar ist.

Auch andere Abteilungen erkennen, welche Vorteile der Einsatz der angebotenen Software hat. Sie sind nicht gezwungen, das System ebenfalls einzusetzen, da es keinen Zwang von „oben“ gibt. Wenn sie die Vorteile allerdings sehen, schließen sie sich der ersten Abteilung möglicherweise an.

Weiterhin wird das System tiefer in die vorhandenen IT integriert. Früher oder später müssen andere Systeme angebunden werden. Aber eben nicht alle theoretisch denkbaren Produkte, sondern nur Integrationen, bei denen die Anwender wirklich einen Vorteil sehen.

6. Zusammenfassender Vergleich der Methoden

“Wasserfall-Methode“ oder “Ramp-Up“? Beide Verfahren haben ihre Berechtigung. Der Trend geht jedoch klar in die Richtung des Ramp-Up-Verfahrens, weil dessen Vorteile überwiegen.

Der Widerstand gegen das Ramp-Up-Verfahren kommt häufig von Stakeholdern die sich übergangen oder in ihrem Wirkungskreis eingeschränkt fühlen. Diese Personen können parallel zum Ramp-Up als Beobachter eingebunden werden.

Das Management einer Firma ist gut beraten, die Kompetenz und die Möglichkeiten für diese Art der Produktauswahl auf Abteilungsebene zu stärken und zu fördern. Dadurch wird Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens auf der operativen Ebene übernommen, die Akzeptanz für die Lösung ist ungleich größer, weil sie aus den eigenen Reihen vorgeschlagen wird. Schließlich sinken auch die Auswahlkosten erheblich.

Vielleicht sind nicht alle Herausforderungen in einem Unternehmen geeignet, um ihnen mit diesem Verfahren zu begegnen. Allerdings sollte bei jedem Thema, für das eine neue oder zusätzliche Software nötig ist, für die Lösungsfindung die Ramp-Up-Methode in Erwägung gezogen werden.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Nehmen Sie einfach Kontakt auf:

VEREINBAREN SIE EINE KOSTENLOSE BERATUNG



Thomas Schlereth

Geschäftsführer

Can Do GmbH
Implerstraße 26
81371 München

Mobil +49 (0) 171 33 94 085
E-Mail thomas.schlereth@can-do.de
LinkedIn [Thomas Schlereth](#)
Web can-do.de

cando

Mithilfe von Künstlicher
Intelligenz sorgen wir dafür,
dass Fehlplanungen,
unkalkulierbare Risiken
und aus der Zeit
gelaufene Projekte der
Vergangenheit angehören.

Made in Germany



DSGVO



➔ **Vereinbaren Sie gerne ein kostenfreies Erstgespräch!**

REVISIONSSICHER
nach HGB §§239,257