

manager-magazin.de, 23. August 2007, 10:51 Uhr
<http://www.manager-magazin.de/it/itdirector/0,2828,501577,00.html>

PROJEKTE

Nicht aus dem Ruder laufen

Von *Tino Böhler*

Projekte nehmen einen immer größeren Anteil im Tagesgeschäft von Unternehmen ein. Um dabei den Überblick nicht zu verlieren, lohnt sich die Anschaffung einer Projektmanagementlösung. Die Software hilft, Probleme bei der Durchführung von Projekten frühzeitig zu erkennen und damit Zeit und Geld zu sparen.

In Industrieunternehmen werden bis zu 30 Prozent der Kosten durch Projekte verursacht, Tendenz steigend. Noch höher ist der Anteil in Unternehmen, die ihre Wertschöpfung hauptsächlich aus Projektaufträgen generieren wie etwa Ingenieurbüros und IT-Dienstleister.



Alles im Griff: EPM ermöglicht frühzeitiges Gegensteuern, falls Projekte aus dem Ruder laufen

Das wirtschaftliche Potenzial aus der Verbesserung der Projektprozesse wird von Experten zwischen 25 und 40 Prozent eingeschätzt. Während Industrie und Handel in den letzten zwei Jahrzehnten ihre Routineprozesse gestrafft und so die Wettbewerbsfähigkeit gesichert haben, sind die Projektprozesse und die Abläufe in vielen Dienstleistungsunternehmen noch nicht so weit. Hier muss das obere Management die Verantwortung übernehmen und die Implementierung einer Projektmanagementlösung als Chance für die Prozessverbesserung und den Aufbau eines integrierten Geschäftsmodells verstehen.

"Gescheiterte IT-Projekte sind leider nicht die Ausnahme", weiß Claus Oetter vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA), Fachverband Software. Allerdings liege das in der Regel nicht so sehr an der Technik, sondern vielmehr an den notwendigen organisatorischen Veränderungen sowie an den Projekt- und Teamprozessen. Daher bietet der VDMA seinen Mitgliedern umfassende Unterstützung in Form von Leitfäden, Erfahrungsaustauschen und Seminaren. Wurden in der Industrie in den letzten zwei Jahrzehnten zwar die Routineprozesse gestrafft und so die Wettbewerbsfähigkeit gesichert, so sind die Projektprozesse und auch die Abläufe in vielen projektorientierten Organisationen noch lange nicht so weit.

Anders etwa beim Dresdner Geschäftsbereich Multimedia Solutions von T-Systems, einem Internet- und Multimediaunternehmen mit heute über 500 Mitarbeitern. Um in Zukunft erfolgreich bestehen zu können und um der eigenen Wachstumsstrategie gerecht zu werden, hat sich der Internet- und Multimediadienstleister Anfang 2005 für die Projekt- und Portfolio-Managementlösung Clarity des Softwarekonzerns CA entschieden. Die Auswahl und die Implementierung des neuen EPM-Systems (Enterprise Project Management) wurden vom IT-Dienstleister Communardo Software sowie vom Tübinger Softwarehaus It-Design vorbereitet und realisiert.



Dieser Gastbeitrag ist im Fachmagazin "IT-Director", Heft 6/2007, erschienen

Ist also der Einsatz entsprechender Instrumente zur Projektsteuerung die Lösung des Problems schlechthin? "Nein", meint Heinz-Paul Bonn, Vizepräsident des Branchenverbands Bitkom. "Denn was man im Projekt falsch machen kann, kann man auch toolgestützt falsch machen, nur 'effizienter'", so Bonn weiter. Natürlich würden entsprechende Werkzeuge zur Überwachung von Ressourcen wie Zeit, Personal und Geld helfen. Und natürlich sei es für Projektmanager hilfreich, wenn sie in komplexen Projekten die Abhängigkeiten von Gewerken in einem Chart

grafisch aufbereitet überschauen könnten. "Aber es gibt keine Werkzeuge zur Festlegung von vernünftigen Zielsetzungen, außer dem gesunden Menschenverstand", meint der Bitkom-Vizepräsident. "Tools unterstützen Kreativität, ersetzen sie aber nicht."

Durchblick im Projektdschungel

Doch für Unternehmen wie etwa die T-Systems-Tochter, die fast ausschließlich projektorientiert arbeiten, "ist ein EPM-System als zentrale Steuerungseinheit unverzichtbar, vergleichbar mit dem PPS-System (Produktion – Planung - Steuerung) eines Fertigungsunternehmens, so Dirk Röhrborn Geschäftsführer bei Communardo Software.

Vorteile einer EPM-Lösung

- Ein EPM-System ermöglicht die Identifizierung aus dem Ruder laufender Projekte und frühzeitiges Gegensteuern, was Zeit, Ressourcen und Kosten spart
- Die Ausrichtung aller Projekte an der Unternehmensstrategie durch einheitliche Abwicklung und Bewertung sowie Vergleichbarkeit dieser Projekte
- Ein Plus ist die einheitliche Zeiterfassung und Genehmigung dieser Zeiten durch die Projektleiter
- Die gleichartige Abwicklung von Projekten erhöht die Transparenz der Prozesse und fördert die Wiederverwendbarkeit von Wissen und Technologien ähnlicher Projekten der Vergangenheit
- Das finanzielle Forecasting erhöht die Planungssicherheit und sorgt für eine sicherere Budgetierung

Quelle: It-Design

Die Firmen sind auf einen reibungslosen Betrieb dieser EPM-Systeme angewiesen; so ist bereits die professionelle und systematische Einführung der EPM-Lösung von größter Wichtigkeit. Dazu kommen die Konzeption und die Anpassung an die spezifischen Anforderungen des Unternehmens, die Endnutzer-Schulung sowie der persönliche Support für alle Projektleiter im Umgang mit den Tools und Methoden. Auf der Basis eines gut geführten Projektmanagementsystems kann schließlich ein komplettes Programm- und Portfoliomanagement aufgebaut werden, das insbesondere der strategischen Ausrichtung der Projekte im Unternehmen dient – ganz im Sinne eines Businessmodells.

Frank Schönefeld, Chief Operating Officer bei T-Systems Multimedia Solutions, zur Unternehmensentscheidung für das EPM-System: "Wir konnten die stetig wachsende Anzahl von Projekten mit dem Altsystem einfach nicht mehr bewältigen. Im Rahmen einer Ist- und Prozessanalyse haben wir dann festgestellt, dass wir – um die Projekte überhaupt noch zu managen – drei Systeme inklusive des Hauptsystems SAP R/3 im Einsatz hatten, die mit identischen Inhalten geführt wurden. Diese Situation – bei einer Anzahl von 750 bis 800 Projekten pro Jahr – war für uns mehr als unbefriedigend." Denn exakt vom Management dieser Projekte hängt der Unternehmenserfolg des Multimediadienstleisters ab. Und: immer größere und riskantere Projekte verlangten geradezu eine noch stärkere Professionalisierung im Bereich Projektmanagement.

Auch bei Swissvoice, einem Anbieter von Telekommunikationslösungen (TK-Lösungen) für den europäischen Markt, weiß man um die Pluspunkte von EPM-Systemen: Für uns ist ein Telefon kein Gerät, mit dem man einfach telefonieren kann, sondern es ist immer gleich ein Projekt. Da der TK-Spezialist innerhalb eines Jahres die Hard- und Softwareentwicklung von zwölf neuen Projekten, sprich Telefonendgeräten, starten musste, sah man sich dort nach einer neuen EPM-Lösung um.

Fündig wurden die Schweizer bei 3pleP, einem auf Projektmanagement und -Controlling spezialisierten IT-Unternehmen aus Freiburg. "Der Hauptgrund für die Anschaffung eines EPM-Systems war, dass wir eine projektübergreifende Planung haben wollten, und zwar über die Termine, die Ressourcenauslastung und den Ressourcenbedarf sowie über die Kosten hinweg", erläutert Norbert Dippong, Head of Software Development Swissvoice diesen Schritt.

Doppelter Nutzen

Der größte Nutzen der EPM-Lösung war für die Schweizer von Anfang an sichtbar: Ohne eine projektübergreifende Planung hätte das Unternehmen mittel- und kurzfristig auf verlorenem Posten gestanden. "Weiter haben wir mit der Ressourcenplanung ein ganz starkes Managementinstrument für unser Entwicklungsgeschäft, mit der wir auf Knopfdruck die Auslastung der einzelnen Mitarbeiter in allen Projekten einsehen können", so Andreas Zipp, Chief Technology Officer und Mitglied der Geschäftsleitung.

Im Bereich Multimedia Solutions von T-Systems ist das Projektmanagementsystem im Berichtswesen eine feste Größe geworden. Das Unternehmen hat ein stringentes Review-System, innerhalb dessen wöchentlich Berichte und 14-tägig auch sogenannte Berichte aus dem Auftrags- und Angebotsmanagement erstellt werden. Dazu kommen quartalsweise alle Geschäftseinheiten auf den Prüfstand. Dieses komplexe Reporting basiert unter anderem auch auf Aussagen und Informationen aus Clarity. Die EPM-Lösung setzt man heute auch für das Management interner IT-Projekte ein.

So hat der Internet- und Multimediadienstleister einen doppelten Nutzen von der Software: einen Nutzen extern in Richtung der Kunden, und einen intern für die eigenen (IT-)Projekte. Und was die Bereiche Total Cost of Ownership und Return of Invest betreffen, so hält T-Systems-COO Schönefeld fest: "Dank des Ressourcenmanagements haben wir eine bessere Auslastung der Kapazitäten. Dazu kommen die Zeiteinsparung durch automatisches Reporting und damit ein stärkerer Fokus auf das Kerngeschäft der Projektarbeit, bessere Abrechnungsmöglichkeiten der erbrachten Leistungen und eine Risiko- beziehungsweise Verlustrisikominimierung. Speziell ausufernde, nicht rentable Projekte können mit Clarity frühzeitig identifiziert und analysiert beziehungsweise in Zukunft ganz vermieden werden."

Die Integration von Projektmanagementwerkzeugen in das betriebliche Anwendungsportfolio wird weitergehen. Die Anforderungen projektorientierter Unternehmungen stellen dabei weiterhin eine Besonderheit dar, da wesentliche Merkmale führender Systeme wie etwa Enterprise Resource Planning in Kombination mit EPM abgebildet werden müssen. Methoden zum Projektportfolio- und Programmmanagement, Earned-Value-Planungen und -Analysen werden verstärkt ihre Anwendung auch in Dienstleistungsbereichen finden. Besondere Beachtung ist der Entwicklung webbasierter interaktiver Feinplanungswerkzeuge zu geben, die die neuen Möglichkeiten der Web-2.0-Technologien gezielt ausnutzen und damit zunehmend in Konkurrenz zu den etablierten "Fat-Clients" treten werden.

© manager-magazin.de 2007

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH

Mehr zum Thema

- **IT-Management:** Abschied von alten Denkmustern (15.08.2007)
<http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,499699,00.html>
- **IT-Management:** Der lange Weg zum "Wissensarbeiter" (19.04.2007)
<http://www.manager-magazin.de/it/itdirector/0,2828,477667,00.html>
- **IT-Management:** Offen für neue Architekturen (20.03.2007)
<http://www.manager-magazin.de/it/itdirector/0,2828,472597,00.html>
