

Das Ziel ist das (halbe) Projekt

von: kerstin kloss | kerstin.kloss@cmp-weka.de

Projekte im Mittelstand sind selten erfolgreich. Gezielte Investitionen in das Projektmanagement könnten die Quote verbessern. Allein mit der Anschaffung einer Software ist es aber nicht getan.

»Wir kommen ohne Projektmanagement-Tool nicht mehr aus«, gibt Arno Oberhofer, Projektmanagement-Verantwortlicher bei Liebherr-Aerospace Lindenberg (LLI), offen zu. Bei 70 bis 80 Projekten, die der Flugzeugaurüster jeweils parallel abwickelt, leuchtet das ein. Das mittelständisch organisierte, zur Schweizer Liebherr-Gruppe gehörende Unternehmen mit zirka 1700 Mitarbeitern und einem Umsatz von 380 Millionen Euro im Jahr 2002 ist auf die Entwicklung und Herstellung von Betriebssystemen, Fahrwerken, Hydraulik- und Klimatisierungssystemen inklusive Elektronik spezialisiert. Für den Riesen-Airbus A380 entwickeln die Allgäuer zum Beispiel das Hochauftriebssystem – von der Entwurfsphase bis zur Serienrei-



Sabine Cornelius, Softlab:
»Oft werden Projekte angegangen, ohne zu wissen was man will«.

fe ein Projekt über vier Jahre, an dem insgesamt 120 Personen mitarbeiten. »Das bedeutet Tausende von Aktivitäten, und ab hundert wird es schwierig«, weiß Oberhofer.

Datenbanken vereinen

Um den Planungsaufwand zu verringern und die Datenqualität zu erhöhen, setzen die Allgäuer die Projekt- und Ressourcenmanagement-Lösung Artemis Views ein. Das Online-Werkzeug benutzen sämtliche (Teil-)Projekt- und Aufgabenleiter mit ihren Teams, die dadurch jederzeit dezentral auf dieselbe aktuelle Datenbasis zugreifen können.

Damit Kunden wie zum Beispiel Airbus oder Bombardier Projektpläne wunschgemäß in Microsoft-(MS-)Project-Anmutung einsehen können, verwendet LLI ein entsprechendes Frontend. Für die Vereinheitlichung der Datenlandschaft war die enge Verzahnung von Artemis Views und dem vorhandenen Enterprise-Resource-Planning-(ERP-) System Baan IV wesentlich. Zwei Monate benötigte die 25-köpfige IT-Abteilung von LLI gemeinsam mit Artemis International, um die Oracle-Datenbank des Projektmanagement-Tools und die Informix-Datenbank des ERP-Systems über eine individuelle Schnittstelle zusammenzuführen.

Tipps von Serviceanbietern

»Neben Schnittstellen zu ERP- und Warenwirtschaftssystemen ist es wichtig, dass die Software auf einem E-Mail-System aufsetzt, um Teile der Kommunikation zu automatisieren. Pflichtenhefte und andere Dokumente im Rahmen des Qualitätsmanagements sollten vom System handhabbar und vorher festgelegte Abnahmekriterien im Tool abbildbar sein«, hält Martin Rother, Senior Consultant bei dem IT-Dienstleister Arxes für wesentlich. Insgesamt steht der in Roll-out-Projekten erfahrene Kölner Projektmanagement-Tools allerdings kritisch gegenüber: »Die organisatorische Unterstützung, die die Hersteller versprechen, kann nur eine Methode leisten, kein Softwareprodukt«, behauptet er. So verwendet Arxes als Prozessleitfaden durch seine Projekte die Methode »PRINCE2« und setzt zum Beispiel MS Project lediglich zur Plan-darstellung ein. »Projektmanagement-Tools eignen sich eher zur Verwaltung von Dokumenten. Mit einer Best-Practice-Methode lässt sich ein Projekt auch mit einfachen Programmen wie MS



Foto: EANTC

Gabriele Schrenk, EANTC:
»Sobald mehrere an einem Projekt arbeiten, ist MS Project nicht einfach zu handhaben«.

Word oder Excel hervorragend abwickeln«, ist Rother überzeugt.

Sabine Cornelius, als Mitglied der Geschäftsleitung bei dem Systemhaus Softlab für Customer-Relationship-Management-(CRM-)Projekte verantwortlich, teilt diese Einschätzung: Ein gutes Tool diene dazu, den administrativen Rahmen einzuhalten – »das müssen erfahrene Projektmanager auch mit Bleistift und Excel können«. Als Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte nennt die Münchnerin eine klare Vorgehensweise, unabhängige Qualitätssicherung sowie erfahrene Projektleiter. In der Praxis würden Projekte hingegen oft zu technologisch angegangen, »ohne zu wissen, was man erreichen will«, bemängelt sie.

Gezielt investieren

Während Cornelius beobachtet, dass CRM-Projekte im Mittelstand häufig einfacher als in Großunternehmen über die Bühne gehen, »weil es nur einen Entscheider gibt«, sieht Rother bei dieser Zielgruppe die meisten Probleme: »Besonders im Mittelstand ist der Druck, einen schnellen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen, sehr hoch. Dies führt dazu, dass Projekte ohne ein definiertes Vorgehen abgewickelt werden und daher nur selten erfolgreich sind. Eine gezielte Investition in das Projektmanagement würde hier Wunder wirken.«

Keine oder zu späte Rückmeldung, wenn es Engpässe gibt – das sind für

Gabriele Schrenk, Geschäftsführerin von EANTC, Hauptgründe für das Scheitern von Projekten. Der 1999 von der TU Berlin ausgegründete IT-Dienstleister setzt bei der Netzwerkberatung für Banken und Versicherungen die Business Coordination Software Projektron BCS ein. Mit Hilfe der webbasierten Software behalten die 20 Mitarbeiter rollenbasierten Überblick – auch wenn sie parallel an mehreren, meist Monate dauernden Projekten arbeiten. Die Software ermöglicht die Zeiterfassung für Mitarbeiter, die Projektkoordination für Projektleiter, Auswertungen für Controller, einen Überblick für die Geschäftsführung sowie Projekteinsichten für Kunden. Weil das Werkzeug den Workflow für die Qualitätssicherung unterstützt, nutzt EANTC zusätzlich keine spezielle Methode beim Projektmanagement.

»Die Entscheidung für Projektron BCS ist gefallen, weil diese Software am besten auf unsere individuellen Bedürfnisse bei der teamorientierten Projekt-

planung eingeht«, fasst die Berlinerin zusammen. Der Einsatz von MS Project sei ebenfalls geprüft worden – die Geschäftsführerin beurteilte ihn allerdings skeptisch: »Sobald mehrere Personen an einem Projekt arbeiten, ist das Produkt nicht mehr einfach zu handhaben«, sagt Schrenk.

Ähnliche Erfahrungen mit konventioneller Projektmanagement-Software à la MS Project hat Christian Dahlke,

Wasser spezialisierte 450 Mitarbeiter beschäftigende Mittelständler aus der Nähe von Freiburg entschieden, die firmenweite Einführung der ERP-Software SAP R/3 mit Hilfe eines Online-Dienstes für Projektarbeit zu koordinieren. Bis zum planmäßigen Projektabschluss im Januar dieses Jahres konnten insgesamt 40 autorisierte Projektteilnehmer anderthalb Jahre lang über einen Webbrowser ortsunabhängig via Standlei-

»Bei firmenübergreifenden Projekten ist konventionelle Projektmanagement-Software problematisch«

Christian Dahlke, SAP-Projektleiter bei Lederle-Hermetic

SAP-Projektleiter bei Lederle-Hermetic, gemacht: »Bei firmenübergreifenden Projekten ist deren Einsatz nicht unproblematisch, weil sie entweder nicht verfügbar oder zu kompliziert ist.« Deshalb hat sich der auf Pumpen und verfahrenstechnische Anlagen für den Bereich

tungen oder mit Notebooks auf Projectplace zugreifen. Mir dem Vorteil, nicht an eine Infrastruktur gebunden zu sein, bezahlte Lederle-Hermetic pro User und den benötigten Speicherplatz eine halbjährliche Miete. Bewährt habe sich die problemlose Einbindung des MS-

| →

storage solutionsarea

In Kooperation mit:



News

München, »Systems 2003«, 20. bis 24. Oktober, Halle B3: Hier geht es um neueste Lösungen und Produkte bei Speichertechnologien. Professionelle Anwender aus Industrie, Handel und Verwaltung können sich hier aus erster Hand bei Profis informieren.

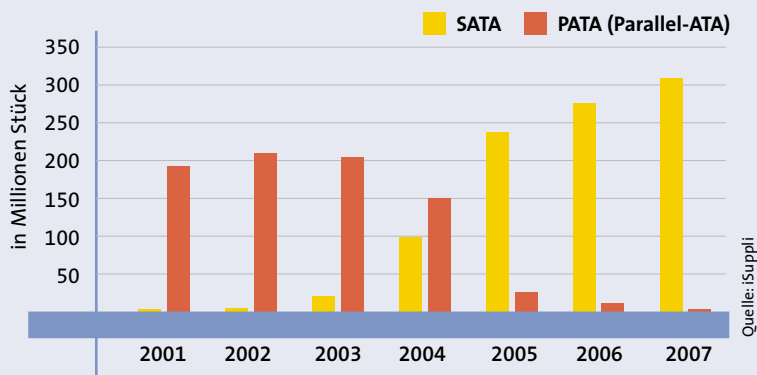
Noch nicht zu spät für GDPdU

Seit Jahresbeginn 2002 heißt es für viele deutsche Unternehmen, ihre Archivierungsstrategie zu überprüfen. Denn im Rahmen der »Grundsätze zum Datenzugriff und der Prüfbarkeit digitaler Unterlagen« (GDPdU) müssen sie alle steuerlich relevanten Daten über das betriebliche DV-System sowohl zugänglich als auch überprüfbar machen. Doch die Praxis zeigt bisher: Noch dominiert die manuelle Außenprüfung. Aber Unternehmen sollten sich langsam auf Handlungsbedarf einstellen. Fein raus sind Firmen, die bereits über ein Archiv-/Backup-System verfügen. Wer aber weder über ein DMS (Dokumenten Management System) noch ein Backup-System verfügen, sollte zumindest mit einem Backup-System liebäugeln. Eines auf Band-Basis bietet ein hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis, und fügt sich in der Regel harmonisch in ihre Storage-Hierarchie ein. Interessante Lösungen dazu gibt es auf der »StorageSolutions-Area« zu sehen u.a. an den Ständen von ADIC, Exabyte, Sony, BDT, Bakbone, Computer Associates, TIM, Inneo Solutions, MTI und CPI.

Durchbruch für SATA kommt nächstes Jahr

Der Rollout von Serial-ATA-Festplatten kommt vorerst nur langsam in die Gänge. Nach Meinung der Marktforscher von iSuppli werden in diesem Jahr weniger als 10 Prozent der weltweit ausgelieferten Hard-Disk-Drives mit der neuen SATA-Schnittstelle ausgestattet sein. Grund sei, dass der vielfach beschworene Preisvorteil bislang nur für eine geringe Anzahl von PCs zutrefte. Die prinzipielle Nachfrage sei aber enorm. Wenn SATA integraler Bestandteil der PC-Chipsets sei, werde der Durchbruch erfolgen. Den erwartet iSuppli für 2005, wenn rund 90 Prozent der ATA-Drives bereits auf SATA basierten. Nächstes Jahr dürfte der SATA-Anteil bei 40 Prozent liegen. Rund um die neue Schnittstelle SATA und ihre Vorteile können sich Besucher der »StorageSolutionsArea« z.B. bei Seagate, N-Tec und CPI informieren.

SERIAL-ATA DISK DRIVE MARKT



Office-Pakets und Outlook. Dahlke betont aber, dass es notwendig sei, zu Beginn eine allgemeine Einführung mit den firmeninternen Key-Usern durchzuführen, um eine heterogene Nutzung von Projectplace auszuschließen.

Viele Anbieter von Projektmanagement-Software versprechen indes kurze Schulungszeiten. Laut Information Desire Software reichen beispielsweise ein bis zwei Tage, um die Mitarbeiter mit ihrer wie Projectplace im Webbrowser laufenden Software Projectile vertraut zu machen. Die dokumentenbasierte Anwendung beinhaltet neben Komponenten für das Kontakt- und Projektmanagement auch eine Zeit- und Kostenerfassung inklusive einer Arbeitszeitverwaltung, Termin- und Kostencontrolling, Angebots- und Rechnungsstellung sowie die wichtigsten Groupware-Funktionalitäten.

Tools sind keine Garantie

Seit Anfang Juli sind auch drei neue Projektmanagement-Funktionalitäten als Bestandteil der Oracle-E-Business-Suite verfügbar. Mit dem Produkt Project Management soll sich der finanzielle Status besser kontrollieren lassen – per Zugriff auf Ausgaben, Umsatz oder Rechnungen in Project Costing und Project Billing. Um die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen internen und externen Teammitgliedern zu erleichtern, gibt es Project Collaboration. Einblick in den gesamten Projektlebenszyklus ermöglicht Project Intelligence – von der Projektanbahnung über die Ressourcenauslastung bis hin zu Profitabilitäts- und Tätigkeitsanalysen.

Ausgefeilte Tools wie die hier vorgestellten mögen Soll-Ist-Vergleiche bei der Projektüberwachung zwar vereinfachen – eine Garantie für erfolgreiche Projekte sind sie natürlich nicht. Auch Oberhofer von LLI verlässt sich nicht allein auf Artemis Views, sondern hält die Projektqualität und -führung für genauso wichtig wie die Software. Ob am Ende Top oder Flop steht, hängt entscheidend von den Fähigkeiten des Projektleiters, auch von seinen Softskills, ab (siehe InformationWeek 24/2002, Seite 14).

[mehr zu Projektmanagement unter:
www.informationweek.de/ch/ch46.htm](http://www.informationweek.de/ch/ch46.htm)