

Projektmanagement komplexer IT-Projekte

Ein Beitrag von Dr. Klaus-Martin Gubitz

Dr. Klaus-M. Gubitz ist Geschäftsführer der ERP- und PPS-Consulting in Aachen.

Das ERP- und PPS-Consulting Unternehmen versteht sich als herstellerunabhängiges Beratungsunternehmen. Es beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit PPS-/ERP- und integrierten betrieblichen EDV-Anwendungssystemen, der Geschäftsprozessanalyse sowie Logistikkonzepten. Neben der Beratungsleistung werden Marktstudien erhoben, die ein breites Spektrum an PPS-/ ERP- und CAD-Systemen vergleichen und bewerten.

ERP- & PPS-Consulting,
Dr. Klaus-M. Gubitz und Partner,
Yorckstr. 14
52074 Aachen

Lehrstuhl Produktion und Logistik,
z. Hd. Dr. Klaus-M. Gubitz,
Universitätsstr. 41
58094 Hagen

Tel.: +49 241 7019007, mobil: 0170-8165751,
Fax: +49 241 7019008
Email: klaus.gubitz@fernuni-hagen.de,
www. under construction

Projektmanagement komplexer IT-Projekte

Dr. Klaus-Martin Gubitz

1. Problematik der Auswahl und Einführung komplexer IT-Systeme

Unternehmen, die den vielfältigen Anforderungen der Kunden und der Lieferanten gerecht werden wollen, benötigen in immer größerem Umfang eine Softwareunterstützung. Der Wunsch nach einer integrierten Softwarelandschaft führt zu immer komplexerer werdenden IT-Strategien in den Unternehmen.

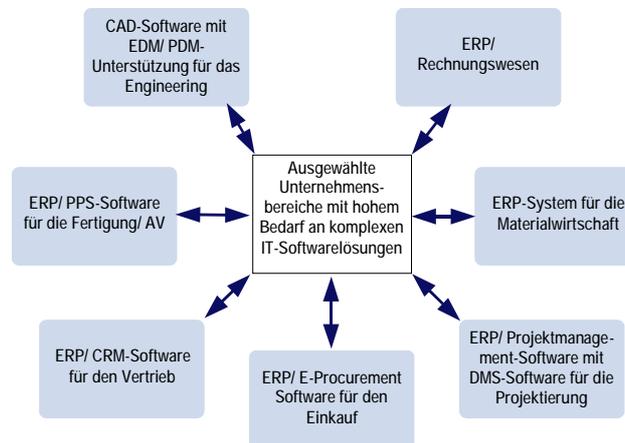


Abbildung 1: Ausgewählte Bedarfsträger komplexer IT-Lösungen mit Schwerpunkt ERP

Doch die Auswahl und Einführung einer passenden IT-Landschaft für ein Unternehmen der metall- oder kunststoffverarbeitenden Industrie ist schwierig. Gegenwärtig sind alleine am deutschsprachigen Markt schon circa 200 Systemanbieter mit unterschiedlichem Modulumfang zu finden. Des Weiteren bedarf es eines effizienten Projektmanagements, um die Implementierung des Systems in den laufenden Geschäftsalltag zu integrieren. Der Mittelstand sollte sich externer Dienstleister sowohl für die Auswahl als auch für die Einführung des ERP-Systems bedienen, da oftmals eigenes Personal für ein effizientes Projektmanagement nicht zur Verfügung steht. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass das IT-Projekt scheitert oder zu Gunsten einer unbefriedigenden unpassenden oder gar unzureichenden IT-Lösung kurzfristig beendet wird.

Typische Fehler des Projektmanagements komplexer IT-Projekte
• fehlendes Projektmanagement
• zu hohe Systemkomplexität
• zu hohe Erwartungen an Standards
• zu geringe Schulung der Anwender
• fehlendes Austesten der Abläufe
• Festhalten an ineffizienten Prozessen
• fehlende Optimierung der Prozesse

Tabelle 1: Fehler aufgrund eines mangelnden Projektmanagements

2. Projektmanagement legt das Modulspektrum von ERP-Systemen und -Anbietern fest

Um das richtige System für ein produzierendes Unternehmen zu finden, müssen daher die eigenen Anforderungen klar und in einem zweckmäßigen Detaillierungsgrad definiert und den Leistungsprofilen der Systeme und Anbieter gegenübergestellt werden. Im Vorfeld ist daher entscheidend zu wissen, welchen Modulumfang die zukünftige IT-Landschaft mit Schwerpunkt ERP aufweisen soll.

Die Bestimmung des Anforderungsprofils der zukünftigen Software wird durch nahezu alle Fachabteilungen definiert.

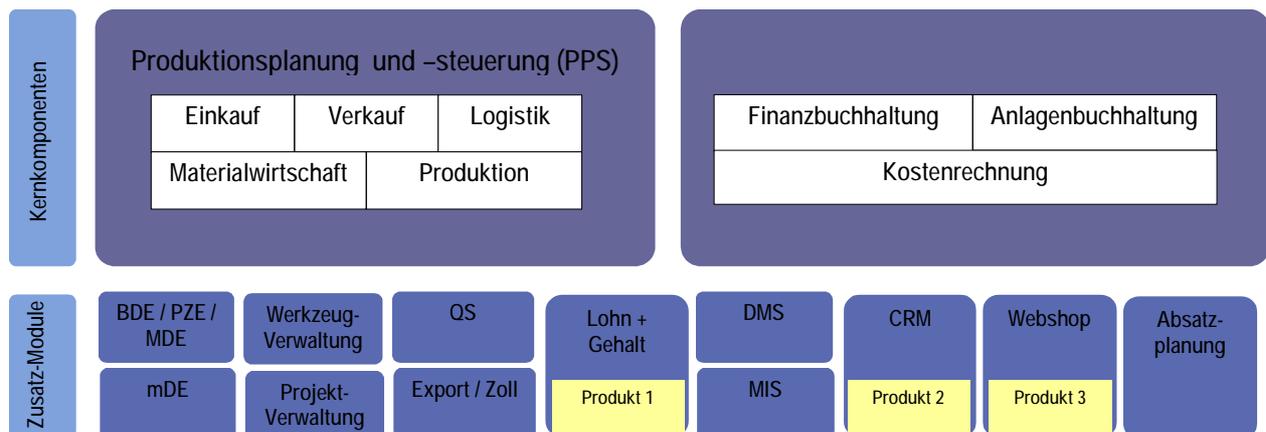


Abbildung 2: Typisches Modulspektrum integrierter ERP-Systeme für Einzel- und Kleinserienfertiger

3. Projektmanagement dient der planvollen ERP-Systemauswahl

Für die Software-Auswahl und -Einführung hat sich die nachfolgende systematische Vorgehensweise bewährt, in der mehrere voneinander abgegrenzte, aber zugleich aufeinander aufbauende Phasen zu durchlaufen sind. Dieses Stufenkonzept ist in Abbildung 3 dargestellt.

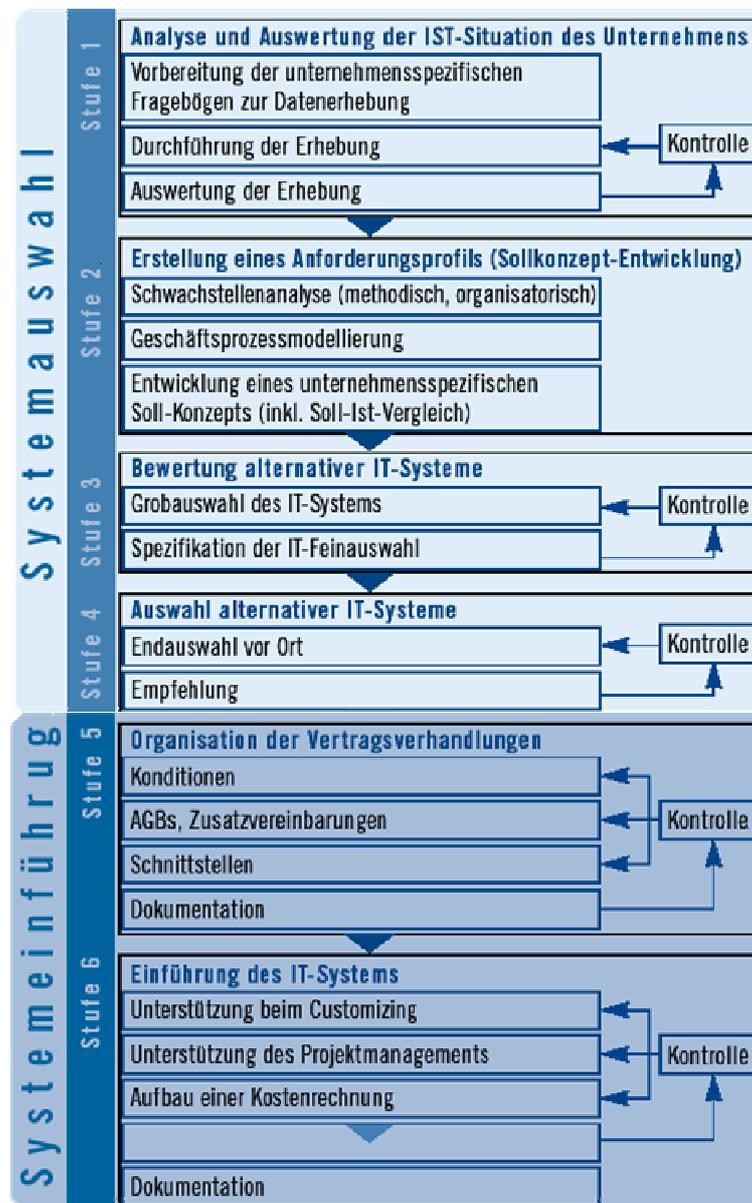


Abbildung 3: Projektmanagement zur Auswahl und Einführung von IT-Systemen

Von übergeordneter Bedeutung für den Erfolg des Gesamtprojekts ist die in Stufe 2 aufgeführte Entwicklung des unternehmensspezifischen Anforderungsprofils. Dem Projektleiter obliegt es, die geforderte Funktionalität der zukünftigen IT-Lösung in einem zweckmäßigen Detaillierungsgrad in Form von standardisierten Merkmalsausprägungen vertragstauglich zu definieren.

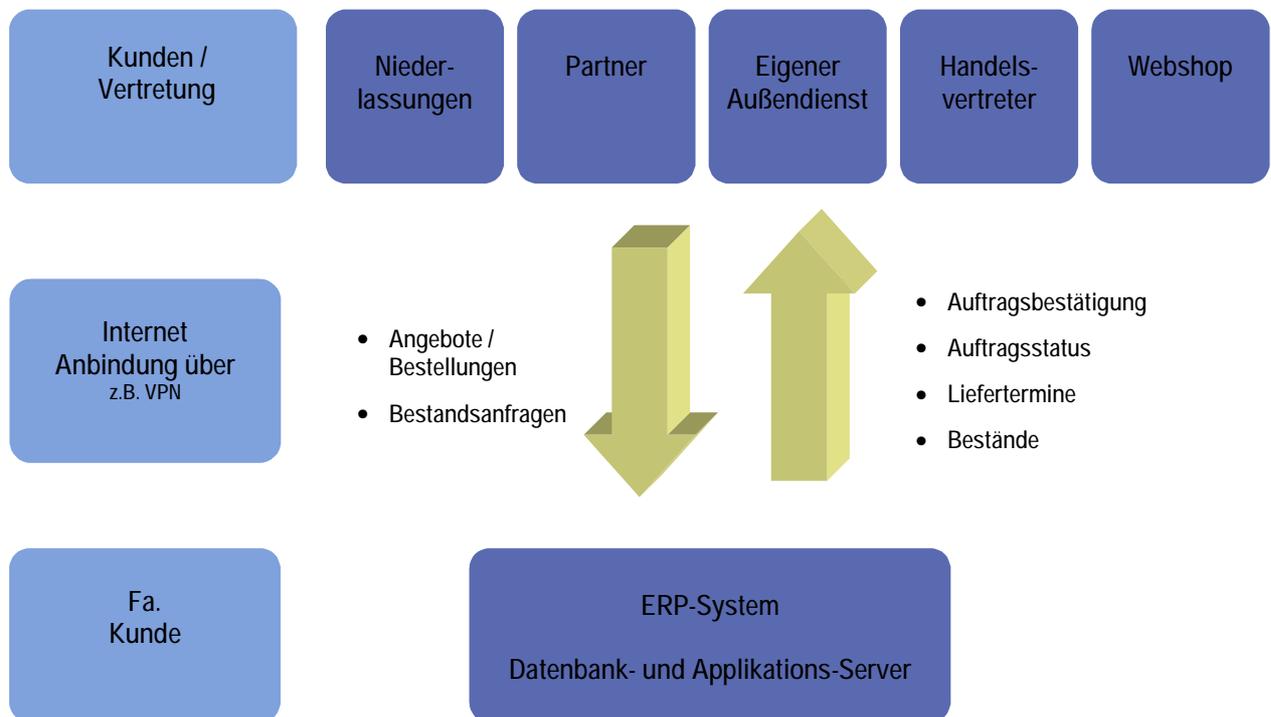


Abbildung 4: Anforderungen des Vertriebs an die Angebotsbearbeitung

Die Komplexität der Anfrage- und Angebotsbearbeitung zeigt die Abbildung 4. Die zu bearbeitenden Anfragen werden über verschiedene Schnittstellen in einem ERP-System zentral gespeichert und die zugehörigen Angebote vom Vertrieb generiert, geprüft und versendet.

Um diese Funktionalität sicherzustellen, muss das Projektmanagement die funktionalen Anforderungen an das Vertriebsmodul der auszuwählenden IT-Lösung erarbeiten (vgl. Tabelle 2).

Beispielhafte Funktionen der Anfragebearbeitung/ Angebotserstellung
Verwaltung von Kunden- und Interessentenanfragen
Angebotsverwaltung
Angebotskalkulation
Suchmöglichkeiten nach alten Angeboten
Verwaltung von Textbausteinen für die Angebotserstellung
Mehrsprachige Textbausteine für die Angebotserstellung, automatische Selektion nach personenbezogen hinterlegten Sprach- oder Länderkennzeichen
Angebotswiedervorlage durch ERP-System
Einfache Erzeugung von Kundenaufträgen aus Angeboten
Erfassung und Verwaltung von Auftragswahrscheinlichkeiten im Angebot

Tabelle 2: Ausgewählte spezifische Anforderungen der metallverarbeitenden Betriebe

Die ebenfalls in der zweiten Stufe hervorgehobene Geschäftsprozessanalyse zielt auf die Festlegung der Ablauforganisation für die zentralen Unternehmensprozesse wie z.B. Anfragebearbeitung und Angebotsbearbeitung. Ganz bewusst ist diese Teilphase vor der Systemauswahl angeordnet, damit die Sollprozesse zunächst unabhängig von konkreten ERP-Produkten definiert werden.

4. Projektmanagement als Basis einer erfolgreichen IT-Systemeinführung

Eine ERP-Einführung stellt ein abteilungsübergreifendes komplexes Projekt dar, das sorgfältig gesteuert werden muss. Dabei beeinflussen die folgenden Einflussgrößen den Erfolg maßgeblich: eine ausgewogene Projektorganisation (Macht- und Fachpromotoren), eine vorausschauende Terminplanung und -kontrolle, die Verfolgung der Aufgabendurchführung (vgl. Abbildung 4), die Budgetplanung und -kontrolle sowie nicht zuletzt eine neutrale Moderation durch Externe.

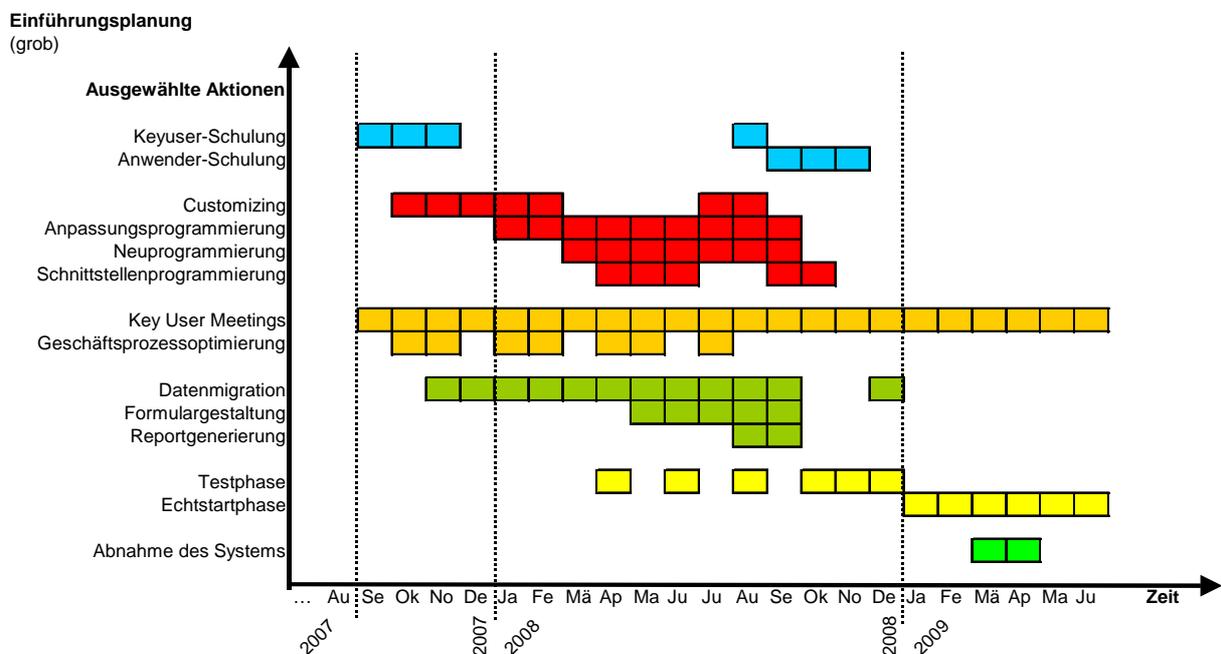


Abbildung 5: Beispielhafte Grobterminierung der Maßnahmen einer ERP-Einführung

Ein effizientes Projektmanagement führt dazu, dass der Zufriedenheitsgrad aller Beteiligten hoch ist und die typischen Fehler einer ERP-Einführung vermieden werden wie z.B. die Fehlinterpretation des ERP-Standards, das Customizing von ineffizienten Geschäftsprozessen in die neue ERP-Lösung hinein, falsches Sparen – sowohl monetär als auch personell – bei der ERP-Einführung oder mangelnde Schulung der Anwender.

5. Fazit

Zurückkommend auf die hier vorliegende Gesamtaufgabe, nämlich die erfolgreiche IT-Systemauswahl und -Einführung, ist festzuhalten, dass durch die Definition der Soll-Geschäftsprozesse in Kombination mit den funktionalen und unternehmensspezifischen ERP-Anforderungen eine wertvolle Basis gelegt wird. Wenn System und Anbieter ausgewählt sind, ist es von entscheidender Bedeutung, die Prozesse diesem Software-Anbieter zu vermitteln und mit ihm gemeinsam durchzuarbeiten. Erfahrungsgemäß reicht eine reine Übergabe der Prozessdarstellungen an den Anbieter selbst bei vertraglicher Verankerung in der Regel nicht aus, um eine angemessene Berücksichtigung der modellierten Abläufe zu gewährleisten. Beachtet man die geschilderte Vorgehensweise, so ist die Voraussetzung für eine effiziente IT-Auswahl und -Einführung geschaffen.