

## Wettbewerbsvorteile erzielen

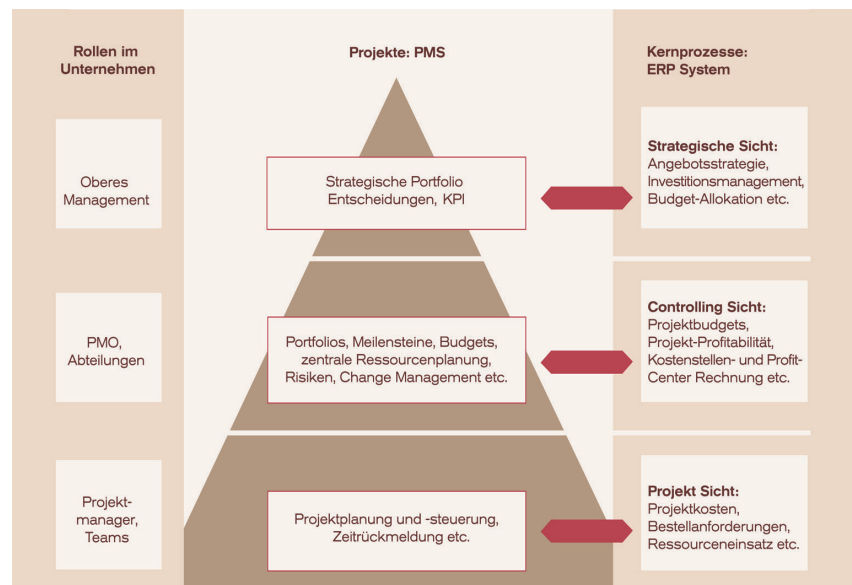
Projektmanagement-Softwaresysteme (PMS) haben sich in den letzten Jahren in Unternehmen stark verbreitet. Sie werden vornehmlich in den Bereichen Forschung- und Entwicklung, Engineering, Anlagenbau, Hoch- und Tiefbau, Instandhaltung sowie Softwareentwicklung und interner IT eingesetzt. Aber auch im Marketing, der internen Organisation und im Vertrieb finden Methoden und Tools für Projektmanagement mehr und mehr Anwendung. Man verspricht sich einen wichtigen Wettbewerbsvorteil durch ihren Einsatz.

Von Stavros Georgantzis\*

Im Rahmen ihrer weiten Verbreitung haben sich PMS von ehemals Systemen zur Kalkulation größerer Projektvorhaben gemäß wissenschaftlicher Methoden (wie Netzplan- und Simulationstechniken) zu mehr oder weniger flexiblen und benutzerfreundlichen Anwendungen entwickelt, mit deren Hilfe die Projektarbeit hinsichtlich Strukturierung, Termin-, Ablauf-, Ressourcen- und Kostenplanung sowie Projektsteuerung unterstützt wird. Spezielle Planungstechniken und Methoden, wie etwa die des kritischen Pfads, müssen selbstverständlich vorhanden aber auch möglichst einfach zu handhaben sein. Eine höhere Bedeutung wird dagegen der Einbindung in die übrige Softwarelandschaft beigemessen. PM-Software muss sich in die Unternehmensprozesse und das Controlling einbinden und darf keine abgeschottete Insellösung sein.

### Projektmanagement innerhalb von ERP-Lösungen

Auch Hersteller von ERP-Systemen haben das Thema Projektmanagement recht früh erkannt, allerdings aus der Perspektive der Logistik, des Investitionsmanagements und des Controllings. Es wurden entsprechende Lösungen bzw. Module für die Projektplanung und



PMS und ERP-Systeme aus Sicht der Rollen im Unternehmen

-steuerung erstellt, deren wesentliches Merkmal eine enge Verzahnung in die betriebswirtschaftlichen Prozesse ist. Die Funktionalität bezogen auf PM-Methoden ist bei den meisten Anbietern gut ausgestaltet. Allerdings führt die tiefe Verflechtung in Logistik- und Controlling-Prozesse zu einer eher gewöhnungsbedürftigen und inflexiblen Handhabung. Dies scheint der wesentliche Grund dafür zu sein, dass sich derartige Projektmanagementlösungen inner-

halb von ERP-Systemen gut im Projektcontrolling durchsetzen konnten, jedoch kaum im eigentlichen Projektgeschäft.

### Einbindung in die Office-Welt und Collaboration-Plattformen

In den letzten Jahren hat sich eine Situation eingestellt, die mehrere relevante Strömungen vereint. Zum einen haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten Office-Anwendungen im allgemeinen Arbeitsleben durchgesetzt (vornehmlich aus der „Microsoft Office“-Welt), die eine gewisse Art des Umgangs mit Informationen etabliert haben: Software für verschiedene Zwecke, wie etwa Textverarbeitung, elektronische Post oder Berechnungen und Auswertungen, wird relativ unabhängig von sonstigen Unternehmensabläufen verwendet. Damit geht eine über Jahre erlernte und gelebte Flexibilität und Unabhängigkeit im Rahmen des Arbeitens mit Wissen und Informationen einher.

\* Stavros Georgantzis, Dipl. Kfm., ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Firma TPG The Project Group GmbH. Vor der Gründung von TPG war Stavros Georgantzis selbstständiger Berater und Seminarleiter für Projektmanagement sowie Buchautor und leitender Autor der Zeitschrift Inside Project. Von 1992 bis 1994 war er bei der Microsoft Deutschland GmbH in Unterschleißheim als Consultant und Product Manager tätig. Heute ist Stavros Georgantzis verantwortlich für den weltweiten Vertrieb, das internationale Partnermanagement sowie die strategischen Beziehungen von TPG zu Microsoft und SAP. Unter seiner Leitung wurde schon 1998 die erste Verbindung von Microsoft Project mit SAP entwickelt. Mit dem Produkt „TPG PSLink“ hat das Unternehmen TPG bei der Integration von Microsoft Project mit SAP Maßstäbe gesetzt.

Zum anderen existiert ein Bedarf nach effizientem Zugriff auf und der Suche nach Informationen sowie der Steuerung von Arbeitsabläufen, und zwar im Einklang mit der Office-Welt und der gewohnten Arbeitsweise der Mitarbeiter. Dies führte zu einer Reihe von sogenannten Collaboration- und Portallösungen auf Basis von Intranettechnologien. Sie vereinen Dokumentenmanagement, Content Management, Suchdienste, Workflows und Business Intelligence (BI) in einer zentralen Plattform.

Sowohl ERP-Systeme als auch PMS können nicht unabhängig davon betrachtet werden. Denn auch hier geht es letztendlich um Informationssuche und -verarbeitung, Collaboration, BI und Verwaltung von Projektdokumenten.

Demgegenüber steht die klassische ERP-Welt, welche ihrerseits an der Kostensituation und den betriebswirtschaftlichen Vorgängen interessiert ist. Hierbei handelt es sich um eine klar strukturierte Umgebung. Die Arbeitsabläufe sind im Detail festgelegt und mit Businessregeln abgesichert.

### **Projektmanagementsysteme aus der Sicht der Benutzerrollen**

Nach diesen Überlegungen ist es nun wichtig, den Einsatz aus der Perspektive der wesentlichen Benutzergruppen zu betrachten. Allen voran die Gruppe der Projektleiter. Die weit verbreitete Nutzung von Office-Anwendungen sowie Office-nahen PM-Tools, wie „Microsoft Project“, setzt hohe Ansprüche an die Benutzerfreundlichkeit und Flexibilität des PMS. Aber es geht hier nicht nur um die Projektplanung im engeren Sinn, sondern auch um die Teamkommunikation, das Management von Projektdokumenten und das Berichtswesen. Konsequenterweise suchen Projektleiter nach einer sinnvollen Collaboration-Lösung für das Projektgeschäft. Der Bedarf nach der Integration mit betriebswirtschaftlichen Prozessen und dem Controlling ist eher eine Forderung seitens des Managements, die möglichst schmerzfrei zu erfolgen hat.

Analog verhält es sich mit Mitarbeitern im Projekt. Im Vordergrund steht die Frage nach dem Finden und dem Austausch von Projektinformationen und -dokumenten sowie einer leicht zu bedienenden, selbsterklärenden Zeitrückmeldung (auch für Nicht-Projekt-tätigkeiten). Somit haben wir es hier gleichfalls mit einer Portal- und Collaboration-Lösung zu tun.

Die Anforderungen eines PMO (Projektmanagement-Office) haben ihren

Schwerpunkt in Collaboration und BI. Ein PMO muss immer existieren wenn ein PMS erfolgreich gepflegt werden soll. Über Auswertungen und Berichte aller Art hinaus haben somit PMO-Mitarbeiter auch die Aufgabe, das System anzupassen, zu erweitern und zu unterstützen. Daher ist eine unkomplizierte Konfigurierbarkeit von hoher Bedeutung.

Eine weitere wichtige Benutzergruppe sind Mitarbeiter aus den Bereichen Controlling und Logistik. Controller haben ein starkes Interesse an den Kosten und Erlösen des Projektes, benötigen die Informationen aber in anderen Dimensionen, wie Kostenstellen, Profit-Center, aufgeschlüsselt nach Fiskaljahreperioden usw. Eine weitere Forderung ist die korrekte Nutzung von Buchungsobjekten für die Planung und Verrechnung von Aufwänden und Kosten.

Auf Logistikseite geht es um Themen wie Materialdisposition, die Koordination von Instandhaltungsvorhaben oder die Verbindung mit Produktionsaufträgen. Wie im Controlling wird hier die korrekte Einbindung in die klar definierten Vorgaben und Abläufe des ERP-Systems gefordert.

### **Integration der Systeme**

Dieses Umfeld aus Anforderungen von Benutzergruppen und unternehmensweiter Collaboration-Plattform in Verbindung mit den Prozessfestlegungen hinsichtlich Portfoliomanagement und Projektlebenszyklus legen die Rahmenbedingungen für die Integration der Systeme fest. Aus Erfahrungen in zahlreichen Integrationsprojekten lassen sich folgende Schwerpunkte ausmachen:

Die Verfügbarmachung von Stammdaten ist eine Voraussetzung für den späteren Austausch von Bewegungsdaten. Dabei geht es um Basisdaten von Ressourcen, wie Personalnummer, Kostenstelle usw. sowie um Auswahllisten jeder Art, etwa die Liste aller Leistungsarten.

Ein weiterer Bereich sind Workflows, die vor Projektbeginn, während des Projektablaufs oder nach Projektabschluss stattfinden können. Beispielsweise kann im Rahmen eines Projektantrags oder für die Bewertung und Auswahl von Projektportfolios der Zugriff auf die Angebotsdaten aus dem ERP-System erforderlich werden. Solche Workflows sind oftmals in Prozessschritten zu finden, die sich in der Collaboration Plattform abspielen, bevor das PMS überhaupt zum Einsatz kommt, oder sie erstrecken sich über alle betrachteten Systeme.

Sobald es um das Projekt im engeren Sinn geht, sind die verknüpften Objekte festzulegen. Dies können Aufträge oder Strukturen von Kostensammlern (sogenannte Cost Breakdown Structures) aus dem ERP-System sein, die mit Vorgängen oder Gliederungscodes des PMS verlinkt werden. Ziel ist dabei, eine Basis für den späteren Austausch von Arbeit, Kosten und Erlösen zu schaffen.

Aus Controllingsicht sind die Plankosten und Planerlöse zu integrieren. Die Planung von Primärkosten und leistungsbezogenen Kosten findet gewöhnlich im PMS statt, auf Basis von Ressourcenzuordnungen zu Projektvorgängen. Deren Übertragung in das ERP-System ist bereits vor Projektbeginn ein wichtiger Input für die Budgetfestlegung, später dann für die Vorausschau der projektübergreifenden Gesamtkosten. Allerdings müssen die Kosten, wie zuvor erwähnt, in den betriebswirtschaftlichen Kontext des ERP-Systems konvertiert werden.

Die Istkosten werden dagegen im ERP-System verwaltet und bilden eine wichtige Quelle für die Kostenüberwachung der Projekte. Daher ist es wichtig, sie über die Kostensammler den Projekten zuordnen zu können.

Die Entstehung der Istkosten der geleisteten Arbeit basiert auf der Zeitrückmeldung der Mitarbeiter. Diese kann in beiden Systemen stattfinden. In der Praxis werden oftmals die PMS bevorzugt, da ein deutlich besserer Bezug zu den Projektvorgängen gegeben ist und die Steuerung der Projekte unterstützt wird. In diesem Fall müssen die Arbeitsdaten zwecks Leistungsverrechnung dem ERP-System zur Verfügung gestellt werden. Aus Sicht der Projektbeteiligten ist es wichtig, die Rückmeldung sinnvoll in die Collaboration-Plattform einzubinden.

Schließlich gilt es, Berichte und Auswertungen zu Projekten verfügbar zu machen. Hier stellt sich weniger die Frage nach einer direkten Integration, da die für die Berichtsgenerierung erforderlichen Daten bereits ausgetauscht wurden. Vielmehr geht es darum, auf Basis der Collaboration- und BI-Plattform die Berichte verfügbar zu machen. Ein Allgemeinrezept für die Ausgestaltung der Integration gibt es erwartungsgemäß nicht. Allerdings existieren speziell im Umfeld von SAP, „Microsoft Project Enterprise Project Management“ und „Microsoft SharePoint“ eine Reihe von Best Practices, die je nach Projektart und Unternehmensbranche eine gewisse Standardisierung erlauben. (ap) @