

Neue Projektmanagement-Lösung spart Mannjahre an Aufwand

Mehrere Mannjahre an Aufwand für Budgetplanung und Zeiterfassung spart der Engineering-Bereich eines internationalen Automotive-Zulieferers seit der Einführung von Microsoft Project Server mit der Integration des SAP Systems. Beispielsweise entfällt jetzt das manuelle Übertragen von Budgetdaten aus verschiedenen Quellen wie Excel nach SAP sowie der doppelte Aufwand für die Zeiterfassung im Projektmanagement- und SAP-System.



Bei dem international aufgestellten Automotive-Zulieferer läuft seit Jahren das gesamte Projektmanagement für das Engineering im Automotive-Bereich über Microsoft Project Server. Am Anfang stand die Version 2007, die später auf die Version 2010 migriert wurde. Integriert mit dem ERP System ersetzte diese Kombination die frühere Lösung, bei der es in der Vergangenheit, sowohl für die Projektleiter als auch für die Controller, zu erheblichen Ungenauigkeiten und Mehraufwand kam.

So hatten auf der einen Seite die Projektverantwortlichen keinen Überblick welcher Mitarbeiter wie viele Stunden für eine bestimmte Aufgabe gebraucht hat. Auf der anderen Seite musste das Project Controlling manuell projektbezogene Arbeitszeiten in SAP erfassen bzw. editieren. Seit der unternehmensweiten Implementierung des Microsoft-Projektmanagement-Systems und dessen Integration mit SAP via TPG PSLink ist das jetzt Geschichte: heute haben die Projektleiter eine transparente Zeiten- und Kostenkontrolle

und die Mitarbeiter im Controlling erhalten die nötigen Daten automatisch.

Die Ausgangssituation: verschiedene Systeme

Bei den Engineering-Projekten des Unternehmens handelt es sich um komplexe Programme mit einem Budget von bis zu 50 Millionen Euro im Jahr. „In solchen Projekten sind bis zu 400 Entwickler weltweit mit involviert – dahinter steckt eine riesige Maschinerie“, beschreibt Herbert Kluge, Senior Manager und PMO-Leiter bei der Elektronik-Division des Unternehmens die Situation bei diesen Multi-Projekten.

„Die einzelnen Schritte im Workflow solch eines Engineering-Projekts unterstützen wir dabei mit unterschiedlichen Softwaresystemen“, erklärt der Projektprofi. „So setzen wir zum Beispiel für das Erfassen der Kundenanforderungen DOORS ein.“ Dieser Ablauf funktioniere in weiten Teilen sehr gut, so Kluge weiter. Doch an einer Stelle im Projektablauf knirschte es schon seit längerem ganz gewaltig. Und dieser Sand im Getriebe war die Zeiterfassung über SAP CATS. „Das Problem hatten hier allerdings nicht die Controller. Die erhielten die Ist-Stunden für das jeweilige Projekt und konnten sie nach Kosten verrechnen“, beschreibt PMO-Leiter Kluge die frühere Situation.

Zusammenarbeit Controlling und Projektleiter

Dagegen hatten die Projektleiter eine Menge zusätzlicher Arbeit damit, den Controllern die gewünschten Daten zur Verfügung zu stellen. Für Ihre Zwecke war der Nutzen allerdings gering. Sie

Branche:

- Automotive
- Elektronik

Abteilung:

- Engineering

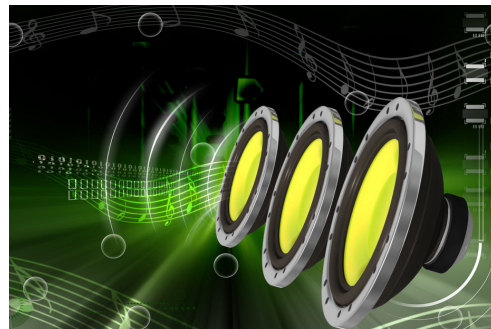
Lösungskomponenten:

- Microsoft Project Server
- TPG PSLink (SAP Integration)

„Was wir brauchten war ein Dienstleister, der uns zum einen beim Abbilden unserer Prozesse in Microsoft Project unterstützen konnte. Zum anderen wollten wir einen Experten, der uns dabei hilft, die Aufwands- und Kostenkontrolle erheblich zu vereinfachen.“

konnten beispielsweise nicht erkennen, an welchen Aufgaben ihre Teammitglieder wie lange gearbeitet hatten, wie viel Geld ausgegeben wurde und wie viel Arbeit und Budget noch benötigt wurden. Entscheidungen über zusätzliche Ressourcen und Budgets waren auf dieser Basis nicht möglich.

Ein weiteres Manko der bisherigen Zeiterfassung war außerdem, dass externe Projektmitarbeiter ihre Zeiten nicht über SAP CATS rückmelden konnten, da ihre Daten nicht im SAP HR-System des Unternehmens erfasst werden. Dieser Umstand war auch für die Controller ein Thema. Denn die herkömmliche Lösung für das Problem war, dass all diese externen Projektmitarbeiter Excel-Formulare ausfüllen und an den zuständigen Controller schicken mussten.



Schwierige Budget-Nachkalkulation

Neben der Ungenauigkeit in der Ist-Zeiten-Erfassung war auch das Ändern und Nachverfolgen des Budgets ein Stochern im Nebel. Hat zum Beispiel ein Projektleiter mitten im Projekt festgestellt, dass er mehr Geld braucht als anfänglich geplant, musste er sich zu einem all die Excel-Formulare der externen Mitarbeiter ansehen, zum anderen bei den internen Mitarbeitern per Mail und Telefon nachfragen, wer wie lange an welcher Aufgabe gearbeitet hatte. Nur so wäre es möglich gewesen herauszufinden, an welcher Stelle die Mehrkosten angefallen waren. Klar, dass diese immens zeitaufwändige Aufgabe kein Projektleiter ernsthaft durchgeführt hat.

„So konnten wir auch keine saubere Nachkalkulation machen – in CATS buchten die Teammitglieder ja immer nur auf PSP-Elemente, das

heißt, auf die übergeordneten Masterprojekte. Was die einzelnen Teilprojekte nun wirklich an Aufwand gebracht und gekostet haben, war für die Projektleiter nicht zu sehen. Wir wussten also am Schluss nicht mehr, was wir mal angeboten haben, ob das Projekt Gewinn gebracht hat oder vielleicht ein totaler Flop war“, erinnert sich Kluge.

Erster Versuch einer PM-Lösung gescheitert

Im Jahr 2008 führte das Unternehmen schließlich auf Druck der Projektverantwortlichen Microsoft Project Server als das zentrale Projektmanagement-System ein. Ziel war es, den gesamten Bereich Automotiv mit seinen weltweit 2000 Mitarbeitern innerhalb eines Jahres auf diese unternehmensweite Lösung einzuschwören. „Doch leider ist dieses Vorhaben gescheitert – man wollte es zu schnell und ohne vernünftige Schulung. So war die Akzeptanz sehr gering“, beschreibt Herbert Kluge den ersten Versuch zur Einführung eines Projektmanagement-Werkzeugs.

Nach dieser Erfahrung machte sich der PMO-Leiter schließlich auf die Suche nach einem Partner, der nicht nur Know-how in der Implementierung des Microsoft Project Server mitbringt. „Was wir brauchten war ein Dienstleister, der uns zum einen beim Abbilden unserer Prozesse in Project unterstützen konnte. Zum anderen wollten wir einen Experten, der uns dabei hilft, die Aufwands- und Kostenkontrolle erheblich zu vereinfachen.“ Und so entwickelte Herbert Kluge wenig später gemeinsam mit TPG The Project Group die jetzige Lösung.

Wichtige Informationen jetzt sofort verfügbar

Der Vorteil: Projektleiter sehen jetzt auf einen Blick, wie viele Ist-Stunden bereits geleistet wurden und ob das Projekt noch im Plan ist. „Durch die vorgangsgenaue Erfassung der Ist-Zeiten sieht der Projektleiter nun zum Beispiel, in welchem Teilprojekt die Mitarbeiter bis zum Hals in Arbeit versinken und er nachbessern muss – sei es mit Ressourcen oder mit mehr Geld“, beschreibt Herbert Kluge die neue Lösung. Außerdem, so der PMO-Leiter weiter, sei hier ein Prozess verankert, der endlich die Kontrolle

„Durch die Integration von Project Server mit SAP via TPG PSLink wurde der Vorbereitungsaufwand zur Budgetplanung von ehemals 3 Mannwochen auf einen Manntag reduziert. Die manuelle Übertragung aus verschiedenen Quellen wie Excel nach SAP entfällt jetzt völlig.“

Der Kunde: Ein international aufgestellter Automotive-Zulieferer, der elektronische Komponenten entwickelt und produziert,

Die Herausforderung: Im Projekt-Controlling des Engineering-Bereichs des Automotive-Zulieferers kam es zu erheblichen Ungenauigkeiten und Mehraufwand. Den Projektverantwortlichen fehlte es an Transparenz über die verbrauchten und verbleibenden Aufwände und Budgets in Projekten. Dies kam, da Mitarbeiter ihre Zeiten in SAP CATS erfassten, womit sie nur auf das übergeordnete Masterprojekt buchten und nicht detailliert auf die Vorgänge der jeweiligen Teilprojekte. Zudem mussten die Controller per Hand die Arbeitszeiten externer Projektmitarbeiter in SAP eingeben und Mitarbeiter anderer Niederlassungen waren nicht im SAP-System des Hauptsitzes erfasst.

Die Lösung: Das gesamte Projektmanagement für das Engineering im Automotive-Bereich läuft über den Microsoft Project Server. Dieser unterstützt die Planung von Terminen, Ressourcen, Kosten und Budgets, die Erfassung von geleisteten Stunden und die Projektüberwachung. Das SAP System ist via TPG PSLink integriert. Strukturdaten, Planarbeit und Plankosten für die Budgetplanung sowie rückgemeldete Stunden werden ohne manuelle Eingriffe automatisch synchronisiert.

Der Nutzen: Seit der Implementierung des Microsoft Projektmanagement-Systems sowie der Anbindung der Software an SAP haben die Projektleiter eine transparente und detaillierte Zeiten- und Kostenkontrolle und die Mitarbeiter im Controlling erhalten die benötigten betriebswirtschaftlichen Daten automatisch. Manuelle Datenübertragungen entfallen komplett.

über die Budgets ermöglicht. Jeder Antrag auf Budgeterhöhung bringt den Workflow automatisch auf eine neue Route – und zwar über einen Stopp beim Budget-Verantwortlichen. Erst wenn dieser sein OK gibt, wird der jeweilige Vorgang im Projekt wieder freigeschaltet und die Mitarbeiter können weiter ihre Zeiten darauf buchen. So haben die Projektverantwortlichen jederzeit die Kontrolle, an welcher Stelle das Budget auszureißen droht und ob es sich lohnt, hier noch mehr Geld zu investieren. Und sie können ihre Mehrausgaben gegenüber dem Steering Committee klar begründen.

Um die so erfassten Ist-Zeiten nach SAP zu übertragen, sollte sich auch keiner der Controller die Finger wund tippen. „Wir setzen jetzt die Schnittstelle TPG PSLink als Integration von SAP und Microsoft Project ein“, erklärt Kluge. „Und weil sich dieses Produkt frei konfigurieren lässt, haben wir es genau auf unsere Anforderungen zugeschnitten.“

Neuer Prozess mit hoher Akzeptanz

Dank des übersichtlichen Workflows ist nun auch die Akzeptanz der Nutzer kein Problem mehr. „Über einen Zeitraum von zwei Monaten haben wir den neuen Prozess mit einigen wenigen Probanden getestet und optimiert. Erst dann haben wir sukzessive immer mehr User auf das System gelassen. Außerdem haben unsere Mitarbeiter eng mit den TPG Mitarbeitern zusammengearbeitet, so dass sie von Anfang an mit der Funktionsweise des neuen Systems vertraut gemacht wurden“, so Herbert Kluge.

Die Trendwende ist jetzt geschafft. In dem nächsten Schritt soll dann die Projektportfolio-Planung im Microsoft Project Server dazukommen. Und, so Kluge weiter, in rund zwei Jahren möchte er auf den onlinefähigen Microsoft Project Server 2013 umsteigen.

„Ein weiteres Einsparpotential von mehreren Mannjahren ergibt sich aus der Vermeidung von doppelter Zeiterfassung in MS Project und SAP.“