

Bereichsspezifische Projektmanagementsoftware – wie viel ist sinnvoll?

Egal, ob es um Hardware oder Software geht – Unternehmen streben grundsätzlich eine einheitliche IT-Landschaft an. Bei Projektmanagement gibt es aber gute Gründe, den spezifischen Wünschen der unterschiedlichen Unternehmensbereiche entgegenzukommen. Stavros Georgantzis, einer der Geschäftsführer der TPG The Project Group, erklärt, welche Differenzierung sinnvoll ist.

Herr Georgantzis, wenn Sie Ihre Erfahrungen der letzten Jahre Revue passieren lassen – wohin geht bei der PM-Software der Trend in den Unternehmen? Eher hin zur großen einheitlichen Lösung oder in Richtung branchenspezifischer Vielfalt?

Projektmanagement als Disziplin ist natürlich branchenübergreifend. In der praktischen Umsetzung gibt es jedoch sehr große Unterschiede, wobei es hier angemessener ist, von Geschäftsbereichen als von Branchen zu sprechen. Denn im gleichen Unternehmen können parallel Forschungs-Projekte, Kunden-Produktentwicklungen, IT- und Bauvorhaben laufen, vielleicht noch Instandhaltungen und Dienstleistungsprojekte. Und die haben jeweils spezifische Schwerpunkte und damit Anforderungen an die Software.

In welchen Projektmanagement-Disziplinen stecken diese Unterschiede?

Vor allem im Portfolio-Management, in der Budget- und Kostenplanung sowie im Planungsprozess selbst. Da spielt z.B. bei Bauvorhaben das Vertragswesen eine ganz andere Rolle als etwa in der Produktentwicklung. Diese hat wiederum meist hohe Anforderungen ans Ressourcenmanagement, weil hier Menschen arbeiten, die auch in anderen Projekten gebraucht werden – klassische Linien- oder Matrixprobleme, die im Bau oder bei Instandhaltungsprojekten eher selten vorkommen.

Wie empfehlen Sie, dieser Herausforderung technisch zu begegnen? Eine Software mit verschiedenen Modulen? Mehrere unterschiedliche Systeme im gleichen Unternehmen?

Letztendlich haben alle Lösungen, die auf dem Markt sind, eine gewisse Anpassungsfähigkeit. Wir selbst bieten Systeme auf

Basis von Microsoft Project Server und SharePoint an. Das ist für uns eine leistungsfähige und erweiterbare Plattform, auf der wir dem Kunden Lösungen liefern können, die in ihrer Konfiguration auf seine konkreten, auch bereichsspezifischen Anforderungen zugeschnitten sind. Zum anderen haben wir auf Basis von Project Server und SharePoint eine ganze Reihe von eigenen Produkten entwickelt, die bestimmte PM-Themen funktional ergänzen. Diese Produkte sind nicht unbedingt geschäftsbereichs- bzw. branchenbezogen, haben aber für die eine oder andere Branche eine entsprechende thematische Relevanz und sie verfügen über entsprechende spezielle Vorkonfigurationen und Templates.

Bleiben wir noch ein wenig beim Beispiel Baubranche bzw. Bauprojekte. Welche funktionelle Erweiterung der Standardfunktionalität ist da aus Ihrer Sicht sinnvoll?

Stavros Georgantzis



Dipl. Kfm., ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Firma TPG The Project Group GmbH. Unter seiner Leitung wurde schon 1998 die erste Verbindung von Microsoft Project mit SAP entwickelt. TPG PSLink ist mittlerweile das weltweit führende und durch SAP zertifizierte Produkt zur

Integration von Microsoft Project mit SAP.

Vor der Gründung von TPG The Project Group war Stavros Georgantzis selbständiger 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, die strategische Kundenberatung sowie die strategischen Beziehungen von TPG zu Microsoft und SAP.

Ein wichtiges Thema im Bau wäre, alle Verträge genau zu erfassen und zu verfolgen, die Ist-Situation mit diesen abzugleichen und dafür zu sorgen, dass Budgets und Rechnungen überwacht werden können. Auch eine gute Unterstützung des Change- und Claimmanagements ist gefragt. Wir bieten in unserem speziell auf den Bau fokussierten Zusatzprodukt außerdem Module und Workflows fürs Sicherheitsmanagement an: Diese können etwa dazu beitragen, dass Gefahrenquellen – etwa ein fehlerhaftes Gerüst – zügig gemeldet und behoben werden.

In der Forschung kommt es ja hingegen oft sehr auf die Entscheidungen an, welche Wege das Unternehmen überhaupt gehen will ...

Ja, in der Pharmabranche z.B. treffen die Unternehmen ihre Portfolioentscheidungen auf Basis ihrer marktspezifischen Ziele. Es werden in der Regel sehr viele Ideen evaluiert, daraus eine erste Auswahl als Forschungsvorhaben umgesetzt, dann, orientiert an den Ergebnissen, wieder neue Auswahlen durchgeführt. Die Software muss hier vor allem die Ziele und Entscheidungsprozesse gut dokumentieren, so dass man auch später noch nachvollziehen kann, unter welchen Annahmen und mit welchen Zielen man sich entschlossen hat, den einen Weg zu gehen und den anderen nicht.

Man spricht ja oft von der Branche bzw. dem Unternehmensbereich „Forschung und Entwicklung“. Aber ist nicht schon hier ein gewaltiger Unterschied zwischen Forschung mit offenem Ausgang und einer Produktentwicklung, bei der man schon ziemlich genau weiß, was man will?

Ja, das ist richtig. Bei R&D kann es sich etwa um Grundlagenforschung, um Produktentwicklung für den Massenmarkt oder um Auftrags-Produktentwicklung (Stichwort OEM) handeln. In allen drei Fällen sind unterschiedliche Faktoren wichtig. Forschung ist von hoher Unsicherheit bzgl. des Nutzens der Forschungsergebnisse geprägt. Die Entwicklung von Produkten für den Massenmarkt ist zwar viel konkreter, jedoch auch mit einem Erfolgsrisiko verbunden. In beiden Fällen gibt es keine direkte Beziehung zum Endkunden. Das gesamte Portfolio-Management ist auf Marktfaktoren ausgerichtet, die Budgetver-

teilung muss regelmäßig überprüft und angepasst werden. Eine mit dem ERP-System integrierte Kosten- und Budgetkontrolle ist unabdingbar. Anders ist es bei der Entwicklung im Auftrag des Kunden, wie beispielsweise bei Automobilzulieferern. Der Kunde und dessen konkreten Anforderungen sind hier bekannt. Hier muss in erster Linie die Ressourcensituation betrachtet werden: Haben wir genug Kapazität, um die unterschiedlichen Kundenanfragen in der vorgegebenen Zeit erfolgreich umzusetzen? Wie können wir unsere Mitarbeiter optimal auf die Kundenprojekte verteilen? Was ändert sich, wenn wir mehr Leute einstellen? Wie aktualisieren wir unser Portfolio so, dass es optimal zur Verfügbarkeit der Mitarbeiter passt? Hier lässt sich mit Project Server einiges erreichen, aber wir haben zusätzlich eine eigene Entwicklung, den TPG PortfolioPlanner, der die Simulationen unterschiedlichster Auslastungs-Szenarien unterstützt. Hilfreich ist das Produkt in Branchen, die ihr Geschäft vor allem oder ausschließlich mit dem Einsatz ihrer Mitarbeiter generieren: neben der Auftragsentwicklung z.B. in IT- oder in Dienstleistungsprojekten. Letztere benötigen dann auch eine detaillierte Zeiterfassung mit Integration in das ERP System, denn diese ist schließlich Basis für die Rechnungsstellung.

Wenn ein Unternehmen mehrere Projektarten hat – aber doch eine übergreifende Portfolioplanung oder eine gemeinsame Ressourcenplanung will: Wie bekommt es diese Dinge integriert?

Die erste Frage, die sich hier stellt: Was soll überhaupt zusammenkommen? Für den Baubereich ist es eher belanglos, welche Projekte die Kollegen in der IT machen und diese haben wiederum mit den Prozessen und Ressourcen bei F&E wenig zu tun. Ein bereichsübergreifender gemeinsamer Ressourcenpool ist nur selten von Nutzen, gleiches gilt für übergreifende Methoden und Prozesse. Sinnvoll sind hingegen geschäftsbereichsbezogene PMOs, Methoden und Systeme. Das führt dann zu der Frage: Was bildet eigentlich die große Klammer zwischen den Geschäftsbereichs-PMOs? Da geht es einerseits um Portfolioentscheidungen, die mehrere Bereiche betreffen, sowie um gemeinsamen KPIs für das Berichtswesen und andererseits um allgemeine Entscheidungen sowie den Austausch zu Projektmanagementstandards, Software-Technologien oder Projektleiterausstellung. Wir sehen eine

gewisse Tendenz in den Unternehmen, diese Dinge zu koordinieren. Manche sind in dieser Entwicklung schon relativ weit gekommen, andere stehen noch am Anfang.

Mehrere PMOs – das gibt es vor allem in großen Unternehmen. Wie stellt sich diese Situation im Mittelstand und bei kleineren Unternehmen dar?

Generell existiert auch hier der Bedarf nach bereichsspezifischen Ausprägungen der PM-Methoden und Systeme und einer Klammer, die sie zusammenhält. Man kann sich nur nicht so viele PMOs leisten. Am häufigsten trifft man PMOs in den „wertschöpfenden“ Bereichen von Mittelständlern an, etwa Produktentwicklung oder Kunden-Dienstleistung. Nicht selten nehmen dabei die verantwortlichen Personen ihre PMO-Rolle als „Teilaufgabe“ wahr. Keine gute Idee ist es übrigens, ein vorhandenes PMO, z.B. in der IT, einem anderen Geschäftsbereich überzustülpen. Das wird mit großer Sicherheit auf Akzeptanzprobleme stoßen, denn die fachlichen, methodischen und gar kulturellen Unterschiede sind einfach zu groß.

Wird die Aggregation nach oben generell immer schwieriger, je ausgeprägter die bereichsspezifischen Unterschiede sind?

Nein, das ist nicht meine Erfahrung. Die PMOs sind ja daran interessiert, sich auf einer Ebene nahe der Geschäftsführung auszutauschen. In der heutigen Zeit basiert der Unternehmenserfolg immer stärker auf erfolgreichen Projekten, sodass sich die Geschäftsführung dieser Forderung auch offen zeigt. Wir nennen diese Entwicklung „Manage the Project Management Business“.

Wie bereichs- bzw. branchenspezifisch ist Ihr eigenes Unternehmen aufgestellt?

Mit dem Microsoft Project Server und SharePoint als Plattform und den ergänzenden TPG- Softwareprodukten können wir spezifische Anforderungen gut erfüllen. Dies gilt auch für die Integration mit ERP-Systemen, die sich an die jeweiligen Branchen- und Bereichsanforderungen anpassen muss. Die einheitliche Basis erleichtert es, Elemente in zusammenfassende Managementberichte zu integrieren. Bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern legen wir viel Wert darauf, dass sie die Kunden verstehen und entsprechendes Know-how mitbringen; das erwarten die Kunden. Andererseits finden sie es auch gut, wenn wir aus anderen Bereichen Ideen einbringen.

Herr Georgantzis, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Elisabeth Wagner

Kontakt:

TPG – The Project Group GmbH, Destouchesstr. 68, 80796 München, Deutschland, Tel.: +49 (0)89 615593-30, Fax +49 (0)89 615593-40, info@theprojectgroup.com, www.theprojectgroup.com