

Projektkosten jederzeit im Griff

Damit bei Projekten die Kosten nicht aus dem Ruder laufen, hat der Internet-Dienstleister Unic zur ERP-Lösung Vertec ein Projektportfolio-Management-System entwickeln lassen.

VON MARKUS HÄFLIGER

Die meisten Unternehmen können ihr Projektportfolio nicht auf Abteilung- und Geschäftsleitungsebene überwachen, geschweige denn steuern. Der Grund ist simpel: Ihnen fehlt ein geeignetes, einheitliches und strukturiertes System dazu. Dies ist eine der Hauptaussagen der Studie «Reifegradanalyse des Projekt-Portfolio-Managements in der Schweiz» der FHS St. Gallen. Die Folgen eines fehlenden Systems können für Dienstleistungsunternehmen fatal sein: Projekte können schnell in Schieflage geraten, und weil sie nicht die nötige Unterstützung erhalten, können sie zur Kostenfalle werden. Dass Projekte besser, effizienter und erfolgreicher abgewickelt werden können, wenn den Projektleitern ein professionelles Projektmanagement-System zur Verfügung steht, hat Peter Zwysig, Director Sales und Consulting und Partner bei Unic, erkannt. Zwysig hat deshalb ein Projekt in die Wege geleitet, das bei der Geschäftsleitung vom ersten Tag an auf grösste Akzeptanz stiess: Die Einführung der Schweizer Standard-ERP-Lösung Vertec und zusätzlich die Entwicklung eines auf die speziellen Bedürfnisse von Unic

zugeschnittenen Projekt-Portfolio-Management-Systems (PPMS). Damit verabschiedete man sich ebenso von der weitherum bekannten webbasierten CRM-Lösung Salesforce.com wie auch vom diffusen Einsatz von Eigenentwicklungen und vom Wildwuchs diverser Excel-Anwendungen.

Die Vertec-Software ist modular aufgebaut und umfasst alle für ein projektbasiertes Dienstleistungsunternehmen relevanten betriebswirtschaftlichen Aspekte wie Leistungserfassung, Projektmanagement, Customer Relationship Management (CRM), Verrechnung und Business Intelligence. Mit der Einführung von Vertec war für Unic erstmals sichergestellt, dass die verschiedenen Funktionalitäten, die ein projektbasiertes Dienstleistungsunternehmen benötigt, mit einer einzigen Lösung zur Verfügung standen und dass insbesondere die CRM-Anforderungen mit der Leistungserfassung und dem Projektmanagement zusammen in den heutigen Anforderungen von Verkaufsabteilung, Projektteams und kundenentsprechendes Arbeiten ermöglichen. Das auf die Vertec-Software aufsetzende PPMS gibt Unic ein Werkzeug in die Hand, mit

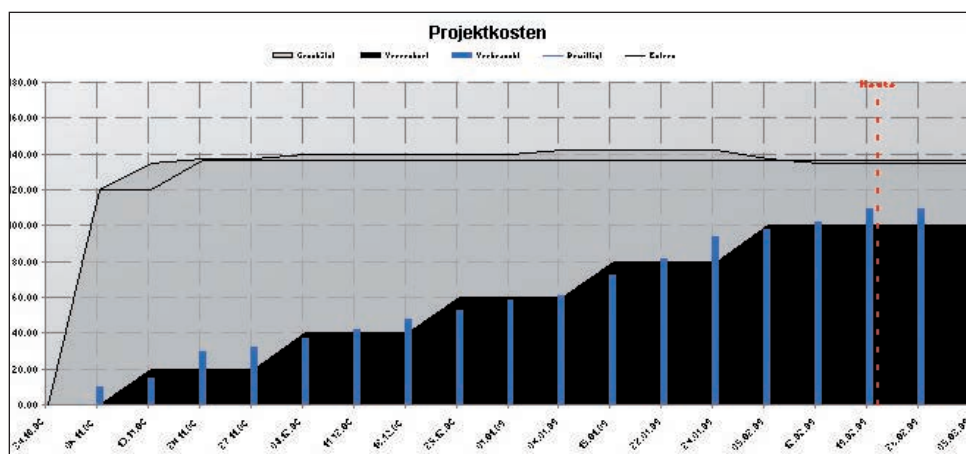
IN KÜRZE

- Der Internet-Dienstleister Unic hat seine Salesforce-Lösung sowie diverse Eigenentwicklungen und Excel-Sammlungen durch Vertec ersetzt.
- Zusätzlich wurde für 20'000 Franken ein Projektportfolio-Management-System entwickelt, mit dem Unic jetzt den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen kann.

dem ein professionelles Projektmanagement möglich wird, die Grundvoraussetzung, um in der heutigen Zeit erfolgreich Projekte abzuwickeln, denn auch in der Internet- und E-Business-Branche haben sich die Zeiten geändert. Die Beratungsbudgets sind seit Jahren am Sinken, entsprechend sind die Tagessätze der Dienstleister gefallen, Projekte werden «scheibchenweise» vergeben und Blanco-Aufträge mit Phantasie-Honoraren sind fixen Kostendächern mit strikte einzuhaltenden Zeitvorgaben gewichen. Wer in einem Projekt nicht vorwärts kommt, die Ressourcen falsch einteilt und nicht merkt, dass die Kosten aus dem Ruder laufen und die Zeit davonläuft, kann heute nicht mehr existieren. Ganz abgesehen davon, dass die Kunden immer häufiger Kostentransparenz verlangen.

Strukturiertes Reporting

Unic mit seinen mittlerweile 140 Mitarbeitenden in Zürich, Bern, Amsterdam und Wien hat eine Grösse erreicht, bei der die Gesamtsicht nicht mehr ohne ein strukturiertes Reporting möglich ist. Für den Unternehmenserfolg von Unic ist es entscheidend, dass rechtzeitig er-



Die grafische Darstellung der Projektkosten ist bei Projektleitern sehr beliebt.

KOSTEN PPMS-PROJEKT

- Entwicklungsarbeit der Projektportfolio-Management-Lösung durch den Hersteller Vertec (ohne Lizenzkosten Vertec-Software): 20'000 Franken
- Konzeption, Einführung, Test durch Projektleiter: Dauer 2 Monate = 2x20 Personentage x 1200 Franken (interner Ansatz): 48'000 Franken
- Interne Schulung (3 Stunden) und Coaching (1 Stunde) von 50 Mitarbeitenden = 50x0,5 Personentage x 800 bis max. 1200 Franken (interner Ansatz): 20'000-25'000 Franken.

kannt wird, welche Arbeiten sich lohnen, wo Gefahr besteht, dass Risiken das Gesamtergebnis negativ beeinflussen und wo Lösungen gesucht werden müssen, um Probleme aus dem Weg zu räumen und Projekterfolge nicht zu gefährden. Die Identifikation von lohnenden oder nichtrentierenden Tätigkeiten und das frühe Erkennen und aktive Behandeln von auftauchenden Risiken und Problemen sind für den finanziellen Erfolg von Unic selbst entscheidend. Dass das Management des Projektportfolios durch individuelle und ohne grosse Aufwände nicht zusammenführbare Insellösungen von Abteilungsleitern und der Geschäftsleitung zu einer potentiellen Quelle von Fehlentscheidungen werden kann, hat Peter Zwyszig erkannt. Glücklicherweise stiess er seitens der Geschäftsleitung auch auf offene Ohren: «Der CEO als direkter Sponsor sowie die gesamte Geschäftsleitung standen vom ersten Tag an, als ich diese Idee vorgestellt hatte, hinter dem Projekt», sagt Zwyszig, und es sei auch beim fachlichen Review «fleissig» mitgearbeitet worden. Besonders nützlich hat sich der konsolidierte Projektstatusreport über die Operation der gesamten Gruppe (siehe Screenshot) erwiesen: Der Report ist jetzt Teil des Management-Cockpits geworden.



«Das PPMS ist mehr als ein Kommunikationsinstrument. Es ist ein Werkzeug zur Unterstützung des Risiko- und Erwartungsmanagements.»

Peter Zwyszig, Director Sales und Consulting, Unic

Kunden und Mitarbeiter zufrieden

Die Kosten für das neue PPMS sind, verglichen mit dem Nutzen für Unic, bescheiden: Neben den internen Personalkosten (Projektleiter, Schulung und Coaching) bezahlte Unic dem Hersteller 20'000 Franken für die Entwicklung (Details zu den Kosten s. Kasten). Als grösste Herausforderung innerhalb des Projekts nennt Zwyszig die Komplexität des Systems beherrschbar zu machen: «Die fachlichen Details, also die Regeln und Abhängigkeiten hinter einem solchen PPMS, werden oft unterschätzt», sagt er. Ferner brauche es eine klare Vorstellung davon, was Kunden wirklich interessieren und mit welcher Terminologie und welchen inhaltlichen Elementen man das Führungsinstrument einfach und trotzdem aussagekräftig gestalten könne. Zwyszig: «Hierfür haben wir auch mit Kunden zusammengearbeitet und uns Inputs geholt.» Bereits während des Projektes hat Zwyszig laufend über den Fortschritt intern kommuniziert und sich dabei auf den Nutzen der neuen Lösung für den Kunden und für Unic fokussiert.

Sobald die einzelnen Teams geschult waren, wurde das System bei grösseren Projekten

verwendet. «Die positiven Reaktionen der Kunden machten auch die Projektleiter erfolgreich und somit gab es gleich von Anfang an viele und gute Rückmeldungen», so Zwyszig. Besonders gut angekommen seien sowohl die grafische Ampelübersicht als auch die gra-

fische Darstellung der Projektkosten. Für die Leiter Geschäftseinheiten sei besonders der konsolidierte Report eine Erleichterung, mit dem man sich schnell einen Überblick über die vielen Projekte verschaffen könne.

Führungsinstrument

Dies bekräftigt auch die Antwort auf die Frage, wie Zwyszig den Nutzen des neuen Projektportfolio-Management-Systems für Unic am einfachsten in Worte fassen kann. Zwyszig: «Das PPMS ist mehr als ein internes und externes Kommunikationsinstrument. Vielmehr ist

es ein Werkzeug zur aktiven Unterstützung des Risiko- und Erwartungsmanagements, das bei Unic als Bottom-up- und Top-down-Frühwarninstrument eingesetzt wird.» Die Konsolidierungsmöglichkeit mache es zur Basis für eine nachhaltige, erfolgreiche und aktive Projektsteuerung und ermögliche die Gesamtportfolio-Steuerung auf Gruppenstufe. «Somit ist das Risiko, dass Projekte in Schieflage geraten und dort bleiben und Mehraufwände und Mehrkosten generieren, minimiert und folglich der Return on Investment bei den im Vergleich zum Nutzen sehr niedrigen Kosten schnell erreicht», führt Zwyszig aus.

Durch das einfache aber wirksame System erhofft sich Zwyszig auch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, weil die Einführung des PPMS die weitere Professionalisierung der Unic-Dienstleistung unterstütze und somit auch einen aktiven Beitrag zur Wahrnehmung von Unic im Markt als professionellen IT-Dienstleister leiste. «Letztlich hilft das System uns, komplexe Projekte zeit-, budget- und qualitätsgerecht abzuwickeln. Eine Fähigkeit, die nie genug gut beherrscht werden kann.» ■

