

// MARTIN GARBISCH



IT/Softwareentwicklung
Master of Business Engineering
arvato Bertelsmann
arvato distribution GmbH

ENTWICKLUNG EINES STRUKTURIERTEN UND SYSTEMATISIERTEN PROJEKT- VORGEHENS AM BEISPIEL EINES EDI- PROJEKTS BEI ARVATO SCM ZUR REDUZIERUNG VON PROJEKTKOSTEN UND PROJEKTLAUFZEIT //

PROJEKTAUSGANGSLAGE

Die Masterarbeit basiert auf dem bei Arvato abgeschlossenen Projekt. Ziel des Projekts ist der Aufbau einer EDI-Verbindung (Electronic Data Interchange) zwischen dem französischen EDI-Dienstleister Cegedim und dem SAP Enterprise-Resource-Planning (ERP) System JP6 von Arvato, um beispielsweise elektronische Rechnungen an französische Großhändler zu versenden. Das Projekt läuft zum Teil noch, weil sich einige Probleme ergaben, die die Projektlaufzeit enorm verlängerten und die Projektkosten erhöhten. Drei wesentliche Probleme hatten einen negativen Einfluss auf das Projekt.

1. Kein Transfer von Wissen
2. Ein unstrukturiertes Projektvorgehen
3. Kein effizienter Einsatz von Projektmanagementmethoden

Ohne Wissenstransfer, einem strukturierten Projektvorgehen und einem effizienten Einsatz von Projektmanagementmethoden, wiederholen sich Fehler aus früheren Projekten, die Projektmitarbeiter zeigen wenig Engagement für ihre Arbeitspakete und der Projektleiter verliert den Überblick über den Projektfortschritt. Die auftretenden Probleme sind dabei nicht projektspezifisch, sondern betreffen auch andere vorangegangene EDI-Projekte.

ZIELSETZUNG DES PROJEKTES

Ziel des Projektes ist es, die Projektkosten und -dauer zu reduzieren. Am Beispiel eines EDI-Projektes bei Arvato SCM wird daher ein Leitfaden entwickelt. Der Leitfaden enthält wesentliche To-Dos für jede Projektphase, um Projektvorgehen zukünftig zu strukturieren. Jedes To-Do wird dabei einem Mitglied des Projektteams zugeordnet und enthält ein definiertes Ergebnis. Darüber hinaus werden wesentliche Projektmanagementmethoden integriert und im Leitfaden erläutert. Für eine einfache Handhabung werden für alle Projektmanagementmethoden Vorlagen entwickelt und an den Leitfaden angehängt. Um aus früheren Projekten zu lernen und die Projektmitarbeiter davon abzuhalten, Fehler zu wiederholen, wird eine Lessons-learned-Vorlage entwickelt. Alle Dokumente werden dabei zentral auf dem Arvato-internen Wissensmanagement-SharePoint abgelegt, um einen einfachen Zugriff für alle Mitarbeiter von Arvato SCM zu gewährleisten.

Zusätzlich ist ein Frage & Antwort sowie Gelbe-Seiten-Kapitel in dem Leitfaden enthalten, um die Nutzung des Wissens zu fördern.

PROJEKTENTWICKLUNG

Zunächst wurde die aktuelle Situation bei Arvato anhand von Interviews analysiert. Es wurden sieben Mitarbeiter aus verschiedenen Geschäftsbereichen befragt. Basierend auf den Zielen der Masterarbeit wurde eine Soll-Situation dargestellt. Um die Lücke zwischen aktueller und Soll-Situation zu schließen, wurde ein Konzept entwickelt. Wissensmanagement und Change Management bilden den Rahmen für das Konzept. Wissensmanagement sorgt dafür, dass wertvolles Wissen verteilt, genutzt und bewahrt wird, während Change Management die Mitarbeiter

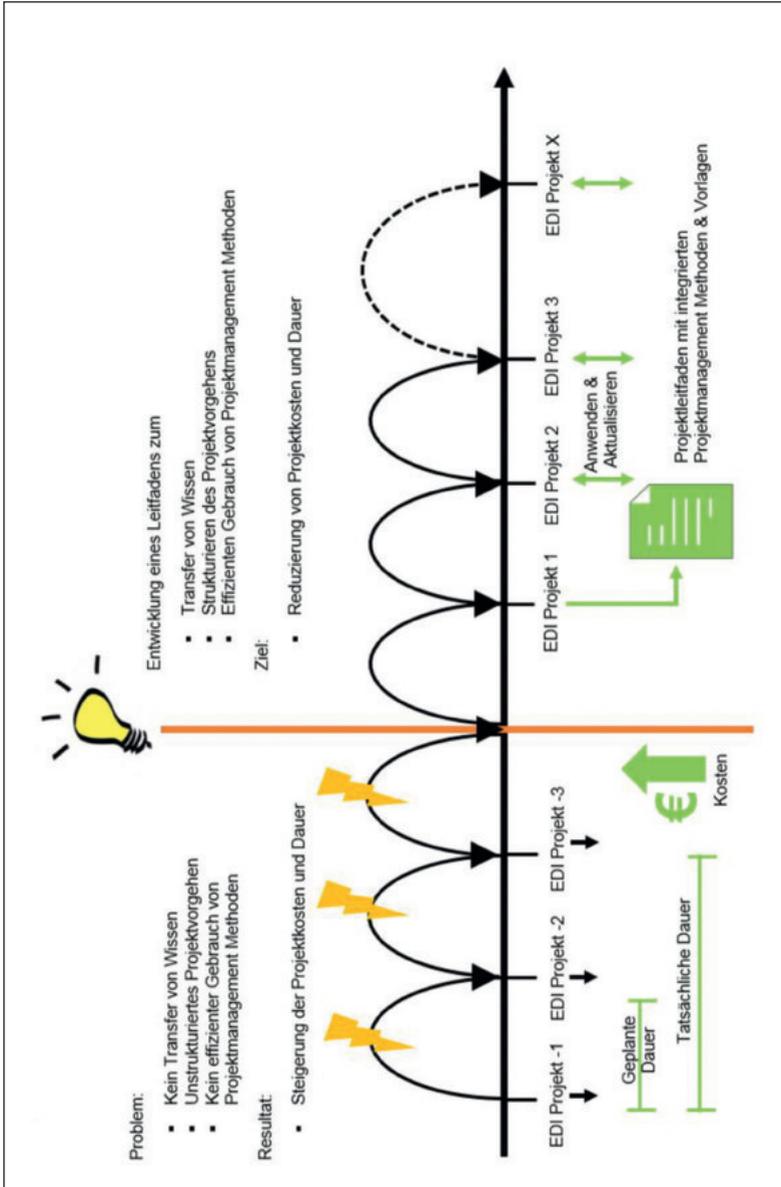
durch Change-Kommunikation in den Veränderungsprozess einbindet und so den potenziellen Widerstand der Mitarbeiter minimiert.

Der Kern des Konzepts besteht aus zwei Teilprozessen, die zu einem Hauptprozess verschmelzen. Der erste Teilprozess befasst sich mit der Entwicklung des Leitfadens, indem essentielle To-Dos pro Projektphase für die verschiedenen Szenarien definiert werden. Der zweite Teilprozess definiert sinnvolle Projektmanagementmethoden und erstellt dazugehörige Vorlagen. Im Hauptprozess wird der Leitfaden erstellt und die Projektmanagementmethoden und -vorlagen integriert. Am Ende des Hauptprozesses werden die Mitarbeiter geschult und der Leitfaden implementiert.

MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN

Ein Vorteil des Projektes sind die entwickelten Projektmanagement-Vorlagen. Die Vorlagen, insbesondere das Project Assignment, ermöglichen es Arvato, den Projektfortschritt zu verfolgen und Änderungen in Projektkosten, -zielen oder -dauer gegenüber dem Kunden zu belegen. Darüber hinaus können die entwickelten Vorlagen für jedes Projekt verwendet werden. In Kombination mit den Schulungen und Best-Practice Sessions werden bei Arvato SCM wesentliche Projektmanagement Kenntnisse vermittelt. Der wichtigste Vorteil des Projektes ist jedoch der strukturierte Projektansatz mit spezifischen To-Dos für jede Projektphase. Oftmals wird die IT-Abteilung vom Fachbereich beauftragt, Setups zu implementieren, bevor die Anforderungen klar definiert sind. Dies führt z. B. zu fehlerhaften Setups, die mehrfach angepasst werden müssen. Dadurch steigen die Kosten und der Zeitaufwand erhöht sich. Mithilfe des neuen Leitfadens werden zunächst die Anforderungen definiert und nach Ableitung der IT-Spezifikationen findet erst die technische Umsetzung statt. Der neue Leitfaden wird also die Projektkosten und -dauer deutlich reduzieren, da diese Fehler durch den strukturierten Ansatz und die definierten To-Dos eliminiert werden.

BIG PICTURE



Big Picture Martin Garbisch (Quelle: Eigene Darstellung)