

Warum so viele IT-Projekte an der schlechten IT-Ausstattung und Organisation der Softwareanbieter krankten

von Christoph Groß

Von den schlechten Schuhen des Schusters habe alle schon einmal gehört. Dass dies aber auch auf sehr viele Softwareanbieter zutrifft, kommt einem auf den ersten Blick eher etwas unglaublich vor. Wer schon einmal bei einem **Softwareeinführungsprojekt** dabei war, kann sicherlich die eine oder andere Geschichte zu diesem Thema erzählen. Vielleicht wird Ihnen aber auch nach dem Artikel klar, warum vielleicht das eine oder andere Problem aufgefunden ist, welches eigentlich hätte vermieden werden können.

Mal sehen, wie es Ihnen bei der Bewertung der nachfolgenden Behauptungen geht und ob Sie diese nachvollziehen können.

Projektmanagementsoftware kostet Geld, deswegen erfolgt die Projektplanung oft „manuell“

Wer hat nicht schon von MS-Projekt® und Co. gehört, einer Lösung, mit der Projektpläne erstellt und alle damit verbundenen Aktivitäten verwaltet werden können. Viele Anbieter vertreiben derartige Lösung, oft sogar selbst entwickelt, in deren Softwareportfolio. Man sollte nun denken, dass diese Anbieter bestmöglich bei der Planung, Steuerung oder Optimierung ausgestattet sein sollten, oder? Leider ist dies eher selten der Fall, denn nur **die wenigsten Anbieter nutzen tatsächlich auch die eigene Software für das Projektmanagement** oder kaufen externe Systeme zum Einsatz im Projekt. Aber warum eigentlich?

a.) Wenn tatsächlich alle Berater und Projektbeteiligten die Lösungen nutzen würden, wären viele Lizenzen fällig = Kosten.

b.) Jeder Kunde müsste auch eine eigenen Lizenz haben, die wiederum Geld kostet.

c.) Die Installation der Software, die Schulung aller Mitarbeiter bedeutet Aufwand und damit auch Zeit, die dann fehlt, um kostenpflichtige Leistungen beim Kunden zu erbringen.

Der wichtigste Punkt aber ist:

Regelmäßige Datenpflege im Projektmanagement ist zu aufwendig

Für den Projektstart wird oft noch ein detaillierter Projektplan erstellt, doch leider stellt sich nach kurzer Zeit die Frage, wer denn nun wirklich für die Datenpflege verantwortlich ist. Dabei wird die Regel angewandt „solange keiner danach fragt, wird nichts gemacht“. Dies hat zur Auswirkung, dass die Daten nur noch mehr schlecht als recht gepflegt und über die Zeit immer unbrauchbarer werden.

Nicht selten liegt es daran, dass der Berater des Anbieters die eigene Lösung für viel zu aufwendig in der Pflege der Daten hält und, wenn immer möglich, versucht, diesen Aufwand auch zu vermeiden. Infolgedessen kann es vorkommen, dass bei Terminverschiebungen und Änderungen im Personalbedarf die Planungsdaten nicht mehr aktuell und somit für den weiterführenden Prozess wertlos sind. Um sich dann zu behelfen, wird auf die Schnelle meistens eine MS-Excel®-basierte „Planung“ erstellt, die man quasi als „Einweg“-Dokument sehen kann.

Das Ergebnis ist, dass die Überwachung und Planung meist nur dann gemacht wird, wenn „Not am Mann“ ist, oder dies für ein anstehendes Meeting benötigt wird. Zusätzlich natürlich

auch dann, wenn der Kunde danach „schreit“ und dem Anbieter letztendlich gar nichts anderes übrig bleibt, als diesen Aufwand zu betreiben.

Selbst Termine und Aktivitäten mit einem System zu verwalten, scheint zu viel verlangt

Haben Sie schon einmal eine MS-Excel®-basierte TO-DO/Aufgabenliste erhalten und sich gefragt, warum es eigentlich nicht auch anders geht? Wurden in Ihrem Projekt auch derartige Listen hin- und hergemailt mit der Maßgabe, die Daten zu überprüfen und zu komplettieren?

Leider ist dies die Regel und nicht gerade besonders effizient. Zumal die Genauigkeit über Zeit immer mehr nachlässt und zum Schluss kaum ein Projektmitarbeiter noch eine echte Übersicht hat. Viel sinnvoller wäre es, diese **To-Do-Listen z. B. über ein Internetportal zu pflegen**, auf das jeder Projektmitarbeiter Zugriff hat, und auch nachvollzogen werden kann, wann eigentlich wer die letzte Änderung vornahm.

Praxistipp: Befragen Sie, gerade bei Referenzbesuchen, die Bestandskunden nach Werkzeugen und der effizienten Nutzung durch die Anbieter im Einführungsprojekt. Vereinbaren Sie genau, wer für die Pflege der Projektdaten zuständig ist. Lassen Sie dabei nicht einfach den gesamten Aufwand auf die eigene Projektleitung abwälzen. Aus Erfahrung funktioniert das nämlich nur sehr selten. Bezahlen Sie lieber den Softwareanbieter für diese Leistung, damit Sie auch einen eindeutigen Verantwortlichen haben.

Der Berater hat den ältesten PC

Was ist wichtiger? Beim Präsentationstermin mit neuester Technik zu glänzen oder dies bei der Projektarbeit zu tun? Auch wenn die meisten von uns die Antwort kennen, so würden wir uns eigentlich wünschen, dass Letzteres die Regel sein sollte. Aber leider weit gefehlt. In vielen Unternehmen ist zu beobachten: Je „vertriebsorientierter“ man dort wirtschaftet, desto eher wird Wert darauf gelegt, dass gerade dieser Bereich die neueste Technik besitzt – dies gilt besonders für US-Softwareanbieter. Hinderlich wird es dann z. B., wenn der PC sehr langsam ist und Auswertungen, die dort zu Testzwecken erstellt werden, weitaus länger dauern als mit einem moderneren System. **Schließlich bezahlen Sie ja auch die „Wartezeit“ Ihres Beraters.**

Praxistipp: Fragen Sie einfach mal beim Berater nach, wie gut sein technisches Equipment ist und ob die ggf. etwas „veraltete“ Hardware im Projekt von Nachteil sein könnte. Gegebenenfalls sollten Sie nachhaken, ob hier nicht etwas unternommen werden kann.

Peripheriegeräte sind Mangelware – aus Kostengründen!

Wer ein Dokumentenmanagementsystem verkauft und implementiert oder mit mobilen Endgeräten sein Geld verdient, sollte sowohl im Vertrieb als auch in der Implementierung mit diesen Geräten ausgestattet sein, oder? Leider sehen das „kostenbewusste“ Manager von Softwareanbietern meist nicht so. Der Berater ist von der Schulung bis hin zum Testen oft auf die vom Kunden zur Verfügung gestellte Hardware angewiesen. Wenn der Kunde dann noch versucht, diese Hardwareinvestition hinauszuzögern, kann es im Projekt durchaus zu ungeplanten Verzögerungen kommen.

Praxistipp: Stellen Sie sicher, dass bei der Implementierung auch die notwendige Hardware für Schulung und Tests zum Einsatz kommt. Wer diese wann liefert, ist dann eher ein Verhandlungsthema. Auf jeden Fall müssen alle Peripheriegeräte rechtzeitig zur Verfügung stehen, da „Trockenübungen“ in diesem Umfeld wenig effizient sein können.

Den Beratern fehlen kostenpflichtige Lizenzen – und besonders aktuelle Versionen

Eigentlich sollte man denken, dass ein Berater der Firma, die Ihnen gerade verschiedenste Softwarelösungen verkauft hat, auch Zugriff auf diese Lösungen auf dem eigenen Rechner hat, doch weit gefehlt. Gerade bei Zusatztools im Bereich Auswertung und Analyse, Formulargestaltung oder EDI und vielen anderen Bereichen herrscht beim Berater eher „Ebbe auf dem eigenen Rechner“. Da diese Lizenzen auch wieder erworben und installiert werden müssten und der Wartungsvertrag ebenfalls Geld kostet, wird diese Investition meist einfach nicht getätigt. Manchmal sind zwar die Lizenzen installiert, aber nicht in den aktuellen Versionen, die in Ihrem Hause zum Einsatz kommen sollen. Auch hier ist der Berater wieder auf die Installation im Hause des Kunden angewiesen. Ganz ähnlich wie bei den Peripheriegeräten.

WLAN ist nicht erlaubt! UMTS/LTE-Anschlüsse hat nur der Vertrieb

Man glaubt es kaum, aber es gibt immer noch Softwareanbieter, die WLAN als großes Sicherheitsrisiko ansehen und den eigenen Mitarbeitern die Aktivierung untersagen. Gott sei Dank, oder vielleicht leider halten sich aber die wenigsten Mitarbeiter daran. Selbst wenn die zen-

trale Technik die Funktion bei Auslieferung an die Mitarbeiter deaktiviert, wird meist wieder „heimlich“ aktiviert, da man in der Regel ohne diese Technologie gar nicht mehr arbeiten kann. Besonders kritisch wird es, wenn der Berater nicht einmal Zugriff auf eine UMTS-Karte oder einen UMTS-Stick hat, sich gleichzeitig aber nicht in das in Ihrem Hause vorhandene Netzwerk einwählen kann oder darf. (Meist aus Sicherheitsgründen). Leider ist aber ein funktionierender Internetanschluss heute mehr denn je notwendig, um auf relevante Daten zuzugreifen oder auch nur E-Mails zu verschicken. Der Internetzugriff, ob direkt übers Netzwerk, über ein WLAN oder UMTS, sollte für jeden Berater zu jeder Zeit im Projekt möglich sein.

Praxistipp: Installieren Sie einen eigenen WLAN-Anschluss im IT-Projektraum oder Besprechungszimmer, bzw. die Möglichkeit, auf einen offenen Internetanschluss übers Netzwerk zuzugreifen, und stellen Sie damit zumindest Ihrerseits den ständigen Zugriff aufs Internet sicher.

Die Schulung der eigenen Mitarbeiter in den Systemen kostet Zeit und Geld

Gehen wir mal davon aus, dass der gewählte Anbieter mit allem ausgestattet ist, was eigentlich für eine gute Projektsteuerung- und -überwachung benötigt wird, so bleibt meistens eine erhebliche Schwachstelle: die Schulung der eigenen Mitarbeiter. Im Vertriebsprozess wurde Ihnen immer wieder gesagt, wie wichtig die Mitarbeiterschulung ist und wie viel Wert man darauf legt, dass Sie diese auch in Ihrem Unternehmen durchführen. Leider sollte sich auch hier der Anbieter mal etwas „an die eigene Nase“ fassen, denn höchst selten werden neue Mitarbeiter in der Nutzung der hauseigenen Lösungen ausreichend ausgebildet oder für neue Versionen trainiert.

Der Tipp vom Berater: Fragen Sie bei Ihrem Anbieter nach, ob dieser in der neuesten Version schon geschult wurde, ob er diese auf dem Rechner hat oder diese Version bereits von ihm bei anderen Kunden eingeführt wurde. Ist jenes nicht der Fall, sollte bei Ihnen die rote Lampe leuchten. Schließlich wollen Sie ja nicht das „Versuchskaninchen“ spielen und auch noch

Autor



■ Christoph Groß

ist seit 2005 als Unternehmensberater im Bereich der Potenzialanalyse, Bedarfsermittlung, Auswahl und Einführung von Software-Lösungen in Industrie, Handel und Logistik tätig. Er berät seine Kunden neutral und sichert dies mit einer „Geldzurück-Garantie“ ab. Bisher betreute er ca. 39 Projekte mit einem Ausschreibungsvolumen von > 10 Mio. € in Software und Dienstleistungen. www.scc-center.de

für die „Schulung“ der Mitarbeiter der neuen Lösung in Ihrem Projekt bezahlen.

Die intern installierte Software ist nicht auf dem neuesten Stand

Jeder Anbieter erhebt eine jährliche Wartungsgebühr, die dem Endkunden die Möglichkeit geben soll, immer die neueste Version der erworbenen Software einzusetzen. Wer aber zu viele Anpassungen gemacht hat, für den ist dieser Updateprozess meist zu aufwendig und kostspielig. Ihre Lösung: einfach einige Versionen überspringen und nur dann das Update einspielen, wenn es gar nicht anders geht. Erwarten Sie nicht, dass sich der Softwareanbieter hier anders verhält als Sie. Die allerwenigsten Anbieter sind immer mit der im Hause genutzten Software auf dem neuesten Stand. Besonders Anbieter, die ihr eigens erstelltes Service- oder Projektmanagementmodul einsetzen, haben zumindest für den eigenen Einsatz einige Funktionen hinzuentwickelt. Im neuesten Update sind diese aber nicht enthalten, weswegen jenes erst gar nicht installiert ist. Der Gesamtaufwand wäre aus Sicht des Anbieters einfach zu hoch.

Praxistipp: Fragen Sie einfach, ob der Anbieter immer die eigens installierte Software in der neuesten Version einsetzt. Wenn nicht, sollte die Antwort eine „interessante Argumentation“ sein, die Sie darüber nachdenken lässt, ob die Werkzeuge für Updates des Anbieters wirklich so leicht einsetzbar sind oder warum genau dies nicht gemacht wird.

Ein echtes Dokumentenmanagement findet gar nicht statt

Projektberichte, Meeting-Protokolle, Anpassungsanforderungen, Lastenheft und Co. sind nur einige der vielen Dokumente, die bei einem IT-Projekt benötigt werden. Wer zwar für die Dokumentation der Änderungen sorgt, jedoch keine zentrale, für alle Projektmitglieder zugängliche Ablage definiert, kann schnell ein Problem bekommen. Besonders wenn aktuelle Versionen von Dokumenten auf den PCs der verschiedenen Berater oder Projektmitglieder verteilt sind. Im Idealfall sind

alle Dokumente im Projekt jederzeit auf Knopfdruck verfügbar.

Praxistipp: Nutzen Sie möglichst ein Dokumentenmanagement (DMS) auch im Einführungsprojekt. Wenn ein DMS Bestandteil Ihrer Gesamtlösung ist, sollten Sie dieses als erstes installieren und gleich im Projekt nutzen.

Die Kosten- und Zeiterfassung ist „mittelalterlich“ und ungenau

Bei der Zeiterfassung scheiden sich leider oft ebenfalls die Geister. Eine Rechnung ist schnell geschrieben, doch wenn mal nachgefragt wird, wann genau welche Leistung erbracht wurde, gerät manch ein Anbieter ins Stocken.

Genaue Tagesberichte, in denen man erkennen kann, wer was gemacht hat und wie lange dies gedauert hat, sind da unbedingt notwendig. Selbst wenn Sie pro Tag einige Minuten dafür extra bezahlen müssen. Dies gilt im Besonderen dann, wenn die Tätigkeit nicht im eigenen Hause stattfand. Manch ein Anbieter nutzt diese Gelegenheit gerne, um schwer nachvollziehbare Tätigkeiten mit ein bisschen mehr Aufwand abzurechnen und so vielleicht den zuvor bei der Verhandlung reduzierten Deckungsbeitrag wieder hereinzuholen. Auf jeden Fall sollten Sie täglich, aber zumindest einmal pro Woche genau in der Lage sein zu erkennen, wie hoch die Plan/Soll- und Istkosten in Ihrem Projekt sind (Kostenprojektion).

Praxistipp: Sofern Sie über ein System zur Anwesenheitserfassung verfügen, sollten Sie jedem Berater einfach eine eigene „Stempelkarte“ geben. So wissen Sie wenigstens, wann dieser genau anwesend war. Ob produktiv oder nicht kann nur über einen detaillierten Tagesbericht geprüft werden, der eigentlich immer von einem internen Projektmitarbeiter abgezeichnet werden sollte.

Der „Alarm“ geht meist erst los wenn das „Kind schon in den Brunnen gefallen ist“

Ob Termine oder Kosten, eigentlich sollte jeder Projektmanager (interner oder zumindest der des

Anbieters) in der Lage sein, mit Hilfe der richtigen Technik zu erkennen, dass z. B. eine Terminverschiebung gemäß dem „Dominoeffekt“ beim Gesamttermin Probleme verursachen wird, oder dass ein Mehraufwand in einem Bereich die Gesamtkosten im Projekt stark negativ beeinflussen wird.

Praxistipp: Vereinbaren Sie vertraglich, dass über einen möglichen Mehraufwand oder Zeitverschiebungen im Vorfeld informiert werden muss, da Sie nur die Kosten tragen, über die Sie vor deren Aufkommen in Kenntnis gesetzt wurden. Denn wer kauft schon „die Katze im Sack“.

Bei mehreren Anbietern im Implementierungsboot ist der Untergang nur eine Frage der Zeit

Wer im Projekt nicht nur mit einem, sondern gleich mit mehreren Anbietern zu tun hat, steht vor einer besonderen Herausforderung. Nicht nur, dass sich die genannten Themen potenzieren können, vielmehr werden Vorgehensweise und genutzte Werkzeuge erheblich voneinander abweichen.

Praxistipp: Machen Sie entweder einen der Anbieter zum Generalunternehmer und Gesamtprojektleiter oder stellen Sie einen Projektleiter aus dem eigenen Team oder extern zur Verfügung, der sich Themen wie der Anbieterübergreifenden Projektplanung und Überwachung annimmt, und stattdessen Sie diesen mit entsprechenden IT-Werkzeugen aus.

Fazit

Ob kleiner oder großer Softwareanbieter, **nicht jeder „Softwareschuster“ hat wirklich das passende Projektmanagement-Schuhwerk** oder setzt dieses dann auch effizient und flächendeckend bei allen Mitarbeitern und in allen Projekten ein. Stellen Sie deshalb bei der Auswahl nicht nur sicher, dass der Preis und die Funktionen stimmen, sondern auch, dass die Basis vorhanden ist, das Projekt erfolgreich und kontrolliert einzuführen. Selbst hunderte von bisherigen Installationen beim Anbieter sind hierfür kein Garant!