

amendos Newsletter

Grundlegende Faktoren für erfolgreiches IT-Projektmanagement >> [Seite 1](#)

Neue amendos Technologie-Seminare >> [Seite 2](#)

Prüfung der Wirtschaftlichkeit von IT-Services im Unternehmen >> [Seite 4](#)

Effizienz in IT-Projekten und IT-Betrieb

Gemäß dem Motto unseres Newsletters "Wissen aus der Beratung für die Praxis" betrachten wir in dieser Ausgabe, mit welchen Schlüsselfaktoren man aus unserer Erfahrung die Basis für den Erfolg von IT-Projekten legen kann. Einige selbstverständlich klingende Hinweise werden in der Praxis immer wieder missachtet und sind Ursache für Störungen im späteren Projektverlauf.

Im zweiten Beitrag wird aufgezeigt, wie man die Wirtschaftlichkeit der IT-Services im eigenen Unternehmen prüfen kann. Neben dem Einsatz von Analysten-Kennzahlen wird insbesondere der Kostenvergleich mit IT-Services von externen Dienstleistern beleuchtet, eine notwendige Untersuchung im Vorfeld von IT-Outsourcing-Bestrebungen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen des aktuellen Newsletters.




Jörg Bujotzek
Geschäftsführer

amendos gmbh

Grüner Deich 15, 20097 Hamburg

www.amendos.de

Tel. +49 (0) 40 / 24 82 76-00

Grundlegende Faktoren für erfolgreiches IT-Projektmanagement

Seit Jahrzehnten werden IT-Projekte durchgeführt, aber auch heute noch ist die Quote der Projekte sehr hoch, die ihre Ziele (d.h. angestrebtes Ergebnis, Einhaltung von Zeitrahmen und Kosten) nicht angemessen erreicht haben oder sogar gescheitert sind, d.h. vorzeitig abgebrochen wurden. In Zeiten der Wirtschaftskrise wird der Druck auf die Verantwortlichen größer, die für das Unternehmen „richtigen“ IT-Projekte durchzuführen und diese erfolgreich abzuschließen. Im Folgenden werden einige grundlegende Schlüsselfaktoren für die erfolgreichere Abwicklung von IT-Projekten untersucht.

Eine Vielzahl von Faktoren hat Einfluss auf den Erfolg eines IT-Projekts, im Folgenden werden sieben Faktoren herausgestellt, deren Einhaltung aus unserer Erfahrung in der Praxis eine Schlüsselfunktion für den Projekterfolg darstellen. Die Nichteinhaltung der in Abbildung 1 fett hervorgehobenen Faktoren sind dabei aus unserer Sicht in der Praxis am häufigsten Ursache für Probleme in Projekten.

1. Projektauswahl und -freigabe

2. Engagement des Managements

3. Klarer Projektauftrag

4. Qualität der Projektleitung

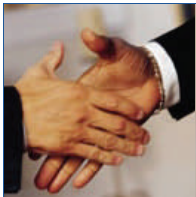
5. Einbeziehung der Anwender

6. Überschaubare Projektgröße

7. Standards für Projektvorgehen

Abbildung 1: grundlegende Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

Die genannten Faktoren sind kein Garant für den Projekterfolg, sie steigern die Erfolgchancen aber deutlich. Wesentlich für erfolgreiche Projektarbeit ist auch, wie diese Faktoren ausgestaltet werden. Des Weiteren ist eine vom Topmanagement geförderte Projektkultur im Unternehmen entscheidend, die die Bedeutung der Pro-



amendos
Karriere-Know-how

Seminare & Veranstaltungen

Neu: Technologie-Seminare

Networking & TCP/IP Fundamentals

Frankfurt, 03. - 05.05.2010
Hamburg, 13. - 15.09.2010

Routing & Switching

München, 27. - 28.05.2010
Frankfurt, 27. - 28.09.2010

DNS: Aufbau, Funktionalität, Analyse

Frankfurt, 14. - 16.04.2010
Hamburg, 18. - 20.08.2010

VoIP Überblick und Konzepte

Hamburg, 10. - 11.05.2010
Hamburg, 11. - 12.10.2010

Storage Foundation

München, 21. - 25.06.2010
Hamburg, 23. - 27.08.2010

Server-Virtualisierung & Netzdesign

Hamburg, 20. - 21.04.2010
Essen, 07. - 08.12.2010

Info & Anmeldung

www.amendos.de/seminare

Tel (040) 248 276-00

info@amendos.de

jektarbeit klar neben den Regelbetriebsaufgaben positioniert und gegen diese abgrenzt sowie ein gemeinsames und konstruktives Angehen von in Projekten auftretenden Herausforderungen durch alle Beteiligten ermöglicht.

Zu der Ausgestaltung der eben genannten sieben Erfolgsfaktoren sollen nun einige Hinweise gegeben werden:

1. Projektauswahl und -freigabe

Für die Projektauswahl und -priorisierung ist ein Verfahren zu etablieren, das sicherstellt, dass Projekte angegangen werden, die die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen und einen positiven ROI aufweisen. Daneben kann es andere wesentliche Gründe geben, ein IT-Projekt zwingend durchführen zu müssen, z. B. geänderte Gesetzesvorgaben. Die Projektauswahl und -freigabe ist vom Management vorzunehmen, vorzugsweise sind hier auch Managementvertreter der Anwenderseite einzubinden. Hierfür ist unbedingt ein formaler Prozess zu etablieren und die Ergebnisse sind zu dokumentieren, um Entscheidungen nachvollziehbar zu machen.

2. Engagement des Managements

Der Erfolg eines Projekts ist wesentlich vom Engagement des Managements abhängig: es sollte das Projekt aktiv unterstützen und Projektleiter und Team motivieren sowie mögliche Widerstände überwinden helfen; dies erfolgt vorzugsweise kontinuierlich, insbesondere im Rahmen von regelmäßigen Lenkungsausschusssitzungen. Der Lenkungsausschuss sollte mit den für das Projekt relevanten Managern besetzt sein. Vom Management sollte allerdings der Fehler vermieden werden, gerade in schwierigen Situationen Aufgaben der Projektleitung an sich zu reißen oder auf anderem Wege am Projektleiter vorbei in das Projekt einzugreifen.

3. Klarer Projektauftrag

Ein Projektauftrag sollte schriftlich formuliert sein und alle wesentlichen Aspekte festlegen. Er sollte formal vom Management freigegeben sein. Dies klingt profan, ist aber aus unserer Erfahrung häufigste Ursache für spätere Unsicherheiten im Projekt: insbesondere eine klare Definition der Projektziele sowie der Rahmenbedingungen, aber auch eine Festlegung der Projektrollen sowie des Zeitrahmens und des Budgets sind essentiell.

4. Qualität der Projektleitung

Mit der Qualifikation des Projektleiters steht und fällt ein Projekt. Neben Methoden- und Fachwissen spielen insbesondere Softskills eine entscheidende Rolle. Zudem sind neben Wissen und angemessener Persönlichkeit im Wesentlichen vorhandene Projekterfahrungen der Schlüssel zum Projekterfolg. Dies gilt insbesondere bei komplexen und schwierigen Projekten, wobei „schwierig“ hierbei

zum Beispiel „politisch brisant“ oder „von der Teamzusammensetzung brisant“ bedeuten kann. Junge Projektleiter sollten mit einfachen Projekten an wachsende Aufgaben herangeführt werden, parallel können sie mittels Coaching durch erfahrene Projektleiter schneller Erfahrungen aufbauen (und müssen nicht nur durch eigene Fehler lernen).

5. Einbeziehung der Anwender

Bei allen Projekten mit Anwenderwirkung ist die Einbeziehung von Anwendervertretern entscheidend: der Anwender sollte nicht nur bei Initiierung und Abschluss des Projektes, sondern auch laufend während der Projektlaufzeit eingebunden sein. Im Einklang mit dem Anwender getroffene Entscheidungen im Projekt stellen

sicher, dass Projektergebnisse auch die Akzeptanz des Anwenders finden. Die Einbeziehung des Anwenders erfolgt am besten durch institutionelle Verankerung im Projektteam oder im Lenkungsausschuss.

6. Überschaubare Projektgröße

Je größer und komplexer ein Projekt ist, umso größer ist die Gefahr von Störungen im Projekt und umso schwieriger ist die Planung und Steuerung des Projekts: dies gilt insbesondere für die Führung des Teams sowie die Schätzung von Aufwand und Kosten für späte Phasen. Wenn möglich empfiehlt sich, in sich geschlossene Aufgabenteile mit nur wenigen oder keinen übergreifenden Abhängigkeiten in getrennten, kleineren Projekten abzuwickeln. Für die Koordination der projektübergreifenden Abhängigkeiten können dann organisatorische Maßnahmen (z.B. regelmäßige Abstimmungsgespräche der Projektleiter) herangezogen werden. Auf diese Weise wird nicht nur die Einhaltung der Projektziele einfacher, es wird zudem noch Projektmanagement-Overhead reduziert: mit wachsender Projektgröße nimmt der Overheadanteil am Gesamtaufwand überproportional zu.

7. Standard für Projektvorgehen

Innerhalb eines Unternehmens sollte ein Standard für die Durchführung von Projekten festgelegt werden, um die Basis für eine einheitliche Qualität der Projektabwicklung zu schaffen. Der unternehmenseigene Standard (vorzugsweise auf Basis von

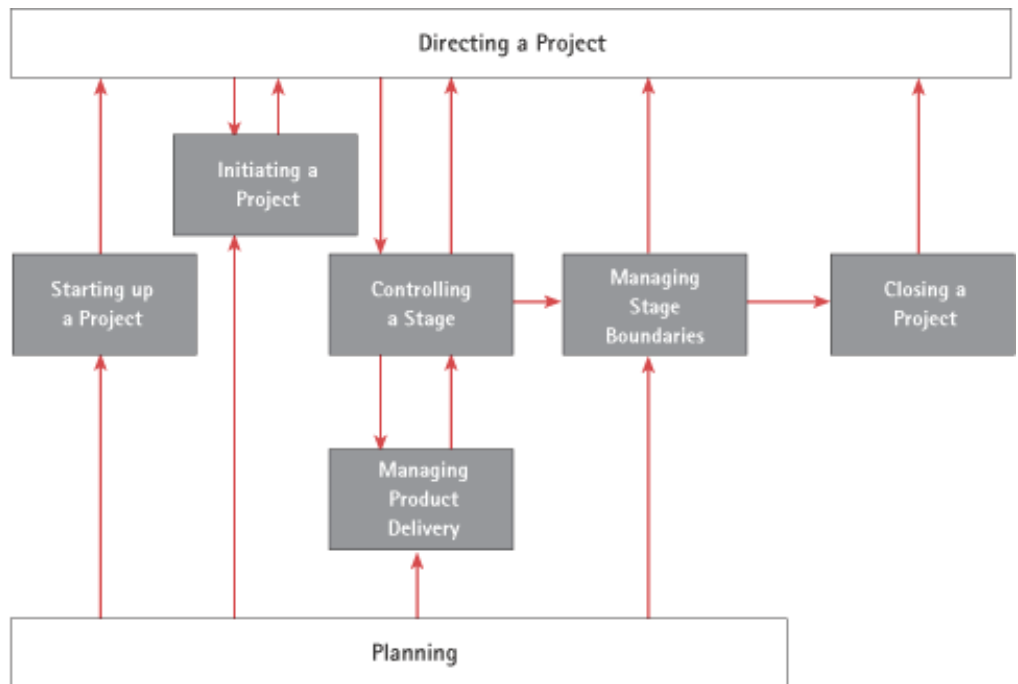


Abbildung 2: Beispiel für ein Projektvorgehens-Standard — das PRINCE2 Prozessmodell

Standardansätzen gem. Prince2, PMI oder IPMA) muss sicherstellen, dass Projekte geordnet gestartet, strukturiert abgewickelt und geordnet abgeschlossen werden. Er muss aber zudem flexibel genug sein, um für verschiedene Projekte mit unterschiedlichen Inhalten und Rahmenbedingungen verwendbar zu sein. Der Standard ist für ein konkretes Projekt gemäß den projektspezifischen Erfordernissen anzuwenden. Die Erfahrung zeigt, dass sehr detaillierte Vorgaben und Standard-Templates von Projektleitern als zusätzlicher administrativer Aufwand ohne Mehrwert empfunden werden. Um Akzeptanzprobleme zu vermeiden empfiehlt es sich, mit wenigen essentiellen Vorgaben und einfachen Templates zu beginnen. Diese können auf Basis des Feedbacks der Projektleiter nach dem Praxiseinsatz dann sukzessive weiterentwickelt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass effizientes Projektmanagement sich am besten in Unternehmen mit vom Topmanagement unterstützter und regelmäßig geförderter Projektkultur entwickeln kann. Erst die eben dargestellten Faktoren in Kombination umgesetzt machen den Weg frei für erfolgreiche Projektabwicklung. Als grundsätzliche Maxime empfiehlt sich immer, mit wenigen und einfachen Methoden und Prozessen anzufangen, um Akzeptanz der Methoden bei allen Beteiligten zu finden und diese gemäß den Erfahrungen aus abgewickelten Projekten weiterzuentwickeln.

Prüfung der Wirtschaftlichkeit von IT-Services im Unternehmen

Viele Unternehmen stellen sich periodisch die Frage, wie wirtschaftlich im eigenen Unternehmen IT-Services bereitgestellt werden. Dies gilt insbesondere in der Frühphase von IT-Outsourcing-Überlegungen, auch wenn die Realisierung von Kostenreduzierungspotential in der Regel nicht der alleinige Grund sein sollte. Zur Prüfung der generellen Wirtschaftlichkeit der eigenen IT können zunächst Benchmark-Kennzahlen von Analysen herangezogen werden. Um das Potential und Risiko von IT-Outsourcing für das eigene Unternehmen transparent zu machen, ist es hilfreich, alle wesentlichen Kostenverursachenden Aspekte für die Szenarien „IT-Eigenbetrieb“ und „Outsourcing“ zu erfassen und die Einflussfaktoren auf Kosten der beiden Szenarien zu untersuchen.

Um die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der IT im eigenen Unternehmen angemessen beantworten zu können, empfiehlt es sich, IT-Services so zu konzipieren, dass sie mit üblichen IT-Leistungen am Markt vergleichbar sind. Dies gilt dann natürlich auch bezüglich der Kostenzuordnung zu Services. Dann wird ein Vergleich mit Kennzahlen von Analysten möglich, die durchschnittliche Kosten für IT-Services in Unternehmen einer gleichen Größenkategorie und/oder Branche widerspiegeln. In Abbildung 1 sind beispielhaft TCO-Kosten pro Clientsystem und Jahr (inkl. Peripherie) angegeben, dabei werden realisierbare Skaleneffekte ersichtlich: je mehr Clientsysteme zu betreiben sind, umso günstiger wird der Betrieb pro Clientsystem.

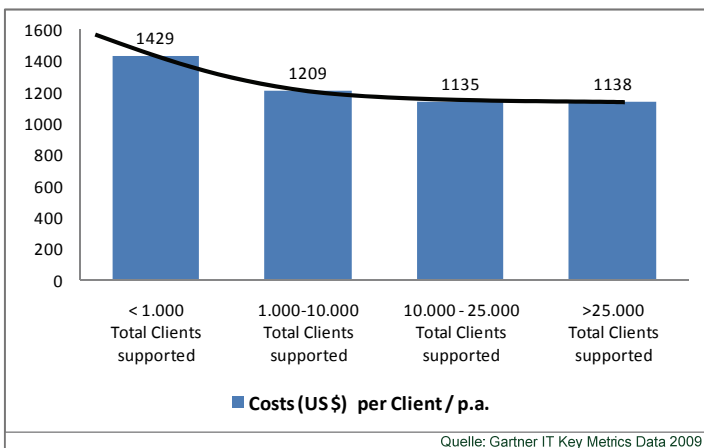


Abbildung 1: Kosten pro Clientsystem und Jahr für verschiedene Unternehmensgrößen

Wenn bei einem Unternehmen mit 5.000 Clientsystemen 1.350 \$ Kosten pro System und Jahr anfallen, heißt dies, dass die Kosten in diesem Unternehmen höher als der Durchschnitt sind. Alternativ ist es aber auch möglich, dass Kostenkomponenten eingerechnet wurden, die der Analyst nicht in der Kennzahlberechnung berücksichtigt hat oder dass zusätzliche Leistungen bzw. ein höherer Service Level erbracht werden. Es empfiehlt sich also, bei Kostenvergleichen nie allein die Zahlen für sich sprechen zu lassen, sondern diese auch zu interpretieren.

Soll nun im eigenen Unternehmen untersucht werden, ob IT-Outsourcing (egal ob selektives Outsourcing einzelner Leistungsbereiche oder Complete Outsourcing) auch wirtschaftliche Vorteile bringt, so erhält man nur dann tragfähige Preise von externen Providern, wenn man auf Basis der eigenen Rahmenbedingungen und Anforderungen konkrete Angebote erstellen

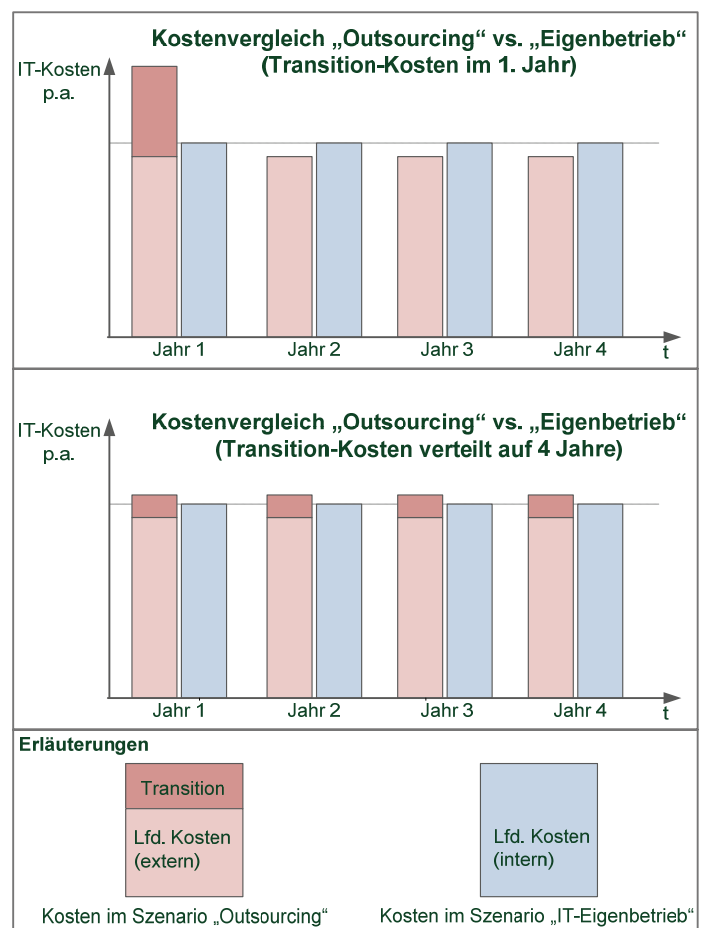


Abbildung 2: Kostenvergleich mit & ohne Verteilung der Transition-Kosten bei Outsourcing

lässt. Werden derartige Angebote für einen Vergleich der Szenarien „IT-Eigenbetrieb“ versus „Outsourcing“ herangezogen, dann

sollten wirklich alle entstehenden Kostenkomponenten einbezogen werden. Hierbei ist insbesondere zu bedenken, dass im Szenario „Outsourcing“ zunächst in einem Transition-Projekt Vorbereitungen vom Dienstleister getroffen werden müssen, um die Leistungen übernehmen zu können. In der Transition-Phase fallen neben den Aufwänden des Providers auch interne Aufwände an, die zu berücksichtigen sind.

Wird nur ein einfacher Kostenvergleich auf Jahresbasis angestellt (und nicht z.B. der Kapitalwert je Szenario berechnet), so empfiehlt es sich, die Transition-Kosten auf die angestrebte Vertragslaufzeit mit dem externen Provider umzulegen anstatt sie nicht weiter bei den laufenden Kosten pro Jahr zu berücksichtigen. Dies kann das Ergebnis des Kostenvergleichs pro Jahr deutlich verändern (siehe Abbildung 2).

Vergleicht man nun die entstehenden Kosten pro Jahr der beiden Szenarien „IT-Eigenbetrieb“ und „Outsourcing“ so sind neben den eigentlichen laufenden Kosten zur Erbringung des betrachteten IT-Services im Szenario „Outsourcing“ auch Transition-Kosten und die internen Kosten für die Providersteuerung zu berücksichtigen. In der Regel kann ein externer Provider die Services günstiger erbringen als eine interne IT-Abteilung in einem Unternehmen. Gründe hierfür sind die oben schon erwähnten Skaleneffekte: der Provider bedient in der Regel viele Kunden mit seinen Services. Des Weiteren sind IT-Services in der Regel das Kerngeschäft des Providers: er wird versuchen, sich so professionell und effektiv wie möglich zu organisieren, um am IT-Service-Markt konkurrenzfähig zu sein und zudem seinen Gewinn zu maximieren.

Dafür sind in seinen Service-Preisen Aufschläge für Risiko und Gewinn enthalten, die das Einsparungspotential schmälern. Die genannten Kostenkomponenten sind für die beiden Szenarien in Abbildung 3 dargestellt.

Der interne IT-Betreiber sieht nur den Servicepreis des Provi-

ders, der neben den Kosten für Transition und Providersteuerung die Basis für den Vergleich des Szenarios „Outsourcing“ mit den internen IT-Kosten bildet. Auch die Ergebnisse dieses Vergleichs sind – wie beim oben angeführten Benchmarking – sorgfältig zu interpretieren; unter anderem sind folgende Fragen zu beantworten: sind die extern angebotenen Leistungen eins

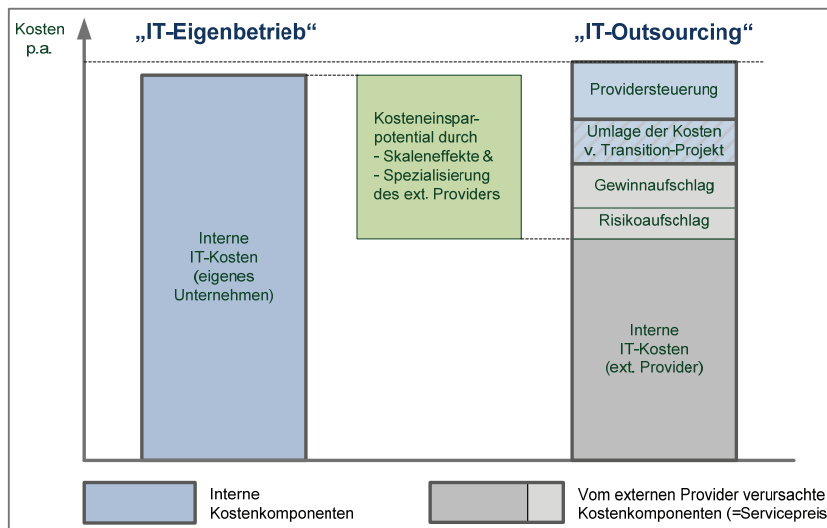


Abbildung 3: Kostenvergleich der Szenarien „IT-Eigenbetrieb“ und „Outsourcing“ (p.a.)

zu eins vergleichbar mit den heute intern erbrachten Services oder werden heute erbrachte „Sonderdienstleistungen“ zukünftig zusätzlich zu zahlen sein? Wie flexibel ist der externe Service überhaupt? Kann gegebenenfalls das Unternehmen zukünftig von der Innovationskraft des Providers im Rahmen des angebotenen Servicevertrags profitieren? Wie werden während der Vertragslaufzeit auftretende, neue Anforderungen in den Servicevertrag aufgenommen?

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei der Prüfung der Wirtschaftlichkeit der eigenen IT-Services sorgfältig alle Kostenkomponenten einzubeziehen sind. Bei Prüfung von Outsourcing-Optionen sind neben der Kostenbetrachtung Chancen und Risiken genau zu prüfen und zu bewerten. Das Ergebnis eines Vergleichs „IT-Eigenbetrieb“ versus „Outsourcing“ kann pro oder kontra Outsourcing ausgehen: dies ist von der speziellen Unternehmenssituation (Unternehmensgröße, Effizienz der eigenerbrachten IT-Leistungen, Attraktivität der IT-Leistungen für externe Provider, etc.) abhängig.

Impressum

amendos gmbh | Grüner Deich 15 | 20097 Hamburg

Tel (040) 248 276 00 | Fax (040) 248 276 01 | www.amendos.de info@amendos.de Geschäftsführer: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek

Handelsregister: AG Hamburg HRB 105648 | Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 814989917

Erscheinungsweise 4 x jährlich | Bezug: kostenfrei als PDF | Copyright: amendos gmbh

Herausgeber und Inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der amendos gmbh.