

## Expertenforum IT- Leasing

# ***IT-Project - Governance - nachhaltige Absicherung des Projekterfolges -***

Stuttgart den 23. Juni 2005

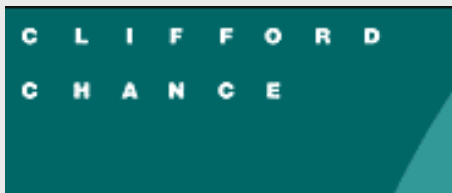
Christian Schauß  
INTARGIA Managementberatung

- **Vorstellung INTARGIA**
- **Rahmenbedingungen von IT- Projekten**
- **Typische Risiken von IT- Projekten**
- **IT-Project- Governance zur Absicherung des Projekterfolges**
- **Beispiele erfolgreicher Zusammenarbeit zwischen der Deutschen Leasing und INTARGIA**

- Seit mehr als 15 Jahren steht unser Unternehmen für ein hochgradig zielorientierte Beratung und Umsetzungsunterstützung **an der Nahtstelle zwischen Strategie, Organisation und IT**
- Beratung in **komplexen IT-Projekten** ist dabei ein besonderer Schwerpunkt
- INTARGIA ist inhabergeführt in einer seit Jahren stabilen und stetig wachsenden Partnerschaft
- INTARGIA ist **kompromisslos unabhängig und neutral** und ausschließlich einer objektiven Sicht und den Interessen seiner Kunden verpflichtet

- Strategy-Mapping; Entwicklung von **IT- Strategien**
- Konzepte zur unternehmensweiten **IT-Organisation**, Outsourcing und Offshoring
- Strategien und Konzepte zur Integration von Kunden in digitale Prozesse (u.a. Unternehmens- und Kundenportale)
- Mobile- / Wireless Solutions
- Analyse und Neuausrichtung von **Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen**, auch unter Anwendung der Six Sigma Methodik
- IT-Marktanalysen und **neutrale IT-Auswahlunterstützung** (ERP-, SCM-, CRM- u.a. Systeme)
- **IT-Vetragskonzeption**, Vertragsverhandlungen und IT-Projekt-Vertragsmanagement
- **IT-Project-Governance**; Risikomanagement und Qualitätssicherung
- **IT-Projekt-Krisenmanagement**; Coaching und Moderation

**Langjährige Kooperationen** mit Partnern mit komplementärem Angebot runden unser Profil ab und schaffen zusätzlichen Mehrwert für unsere Kunden.



**IT-Recht und IT-Verträge**  
Kooperationspartner seit 1994



**IT-Projektfinanzierung**  
Kooperationspartner seit 1998

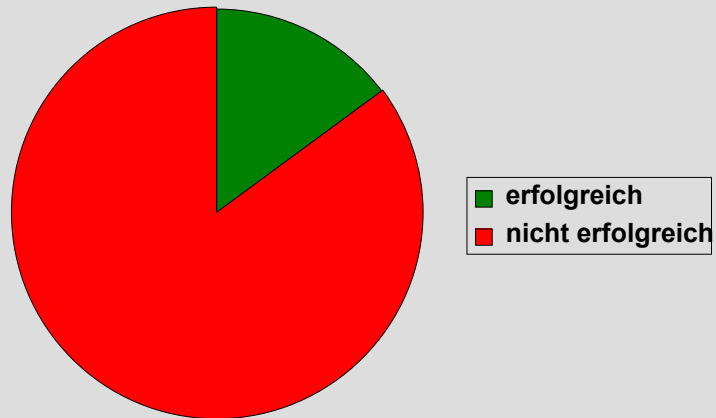
- **Vorstellung INTARGIA**
- **Rahmenbedingungen von IT- Projekten**
- **Typische Risiken von IT- Projekten**
- **IT-Project- Governance zur Absicherung des Projekterfolges**
- **Beispiele erfolgreicher Zusammenarbeit zwischen der Deutschen Leasing und INTARGIA**

## IT- Projekte: Warum?

- **Innovation und Fortschritt**  
→ technologischer Wandel, kürzere Innovationszyklen
- **Wettbewerbsdruck**  
→ Optimierung von Organisationsstrukturen, IT- und Kommunikationssystemen
  - Internationalisierung / Verlagerung von Produktionsstandorten
  - Outsourcing von IT und Geschäftsprozessen
  - interne Optimierung von Geschäftsprozessen
  - unternehmensübergreifende Zusammenarbeit (collaboration)
  - .....
- **Marktkonzentration / Unternehmenszusammenschlüsse**  
→ Harmonisierung und / oder Integration von IT-Systemen

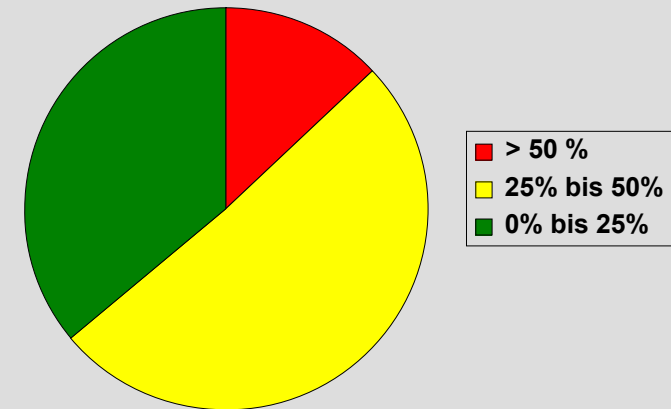
## IT-Projekte: Komplexität und Einmaligkeit

- **steigende Projektvolumina**
- **knappe Budgets / Zeit für Projekte**
- **IT-Projekte sind eine Herausforderung für das ganze Unternehmen**
  - hoher interner Ressourcenbedarf im Projekt neben Tagesgeschäft
  - wachsender Integrationsgrad und Verflechtungen → Interdependenzen
  - Fachwissen oftmals nicht ausreichend für übergreifende Entscheidungen
- **zunehmende Komplexität rechtlicher Strukturen und Regulatorien**
- **Aktualität: Wissen für Projektentscheidungen sind stetig „a jour“ zu halten**



**85 % der Projekte sind nicht erfolgreich!**

Nach der Studie sind nur **15%** aller Projekte erfolgreich, in **85%** werden Projektziele nicht erreicht.



**Erhebliche zeitliche Überschreitung!**

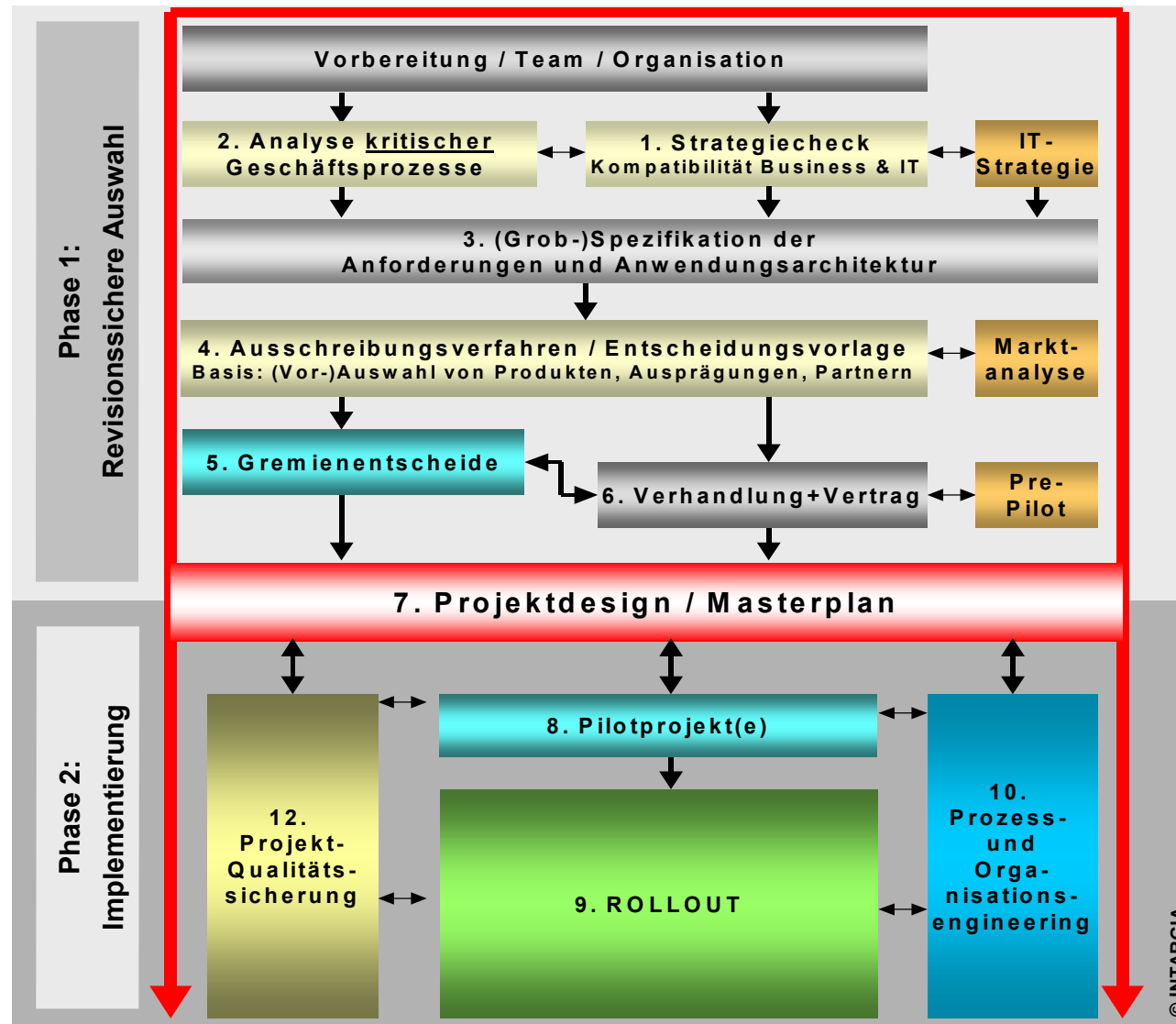
13% der Befragten nennen Verzögerungen von mehr als 50%, mehr als die Hälfte kommt auf Verzögerungen zwischen 25% und 50%.

Quelle: Studie der Firma Droege and Comp; FAZ 28.07.03

## Konsequenzen

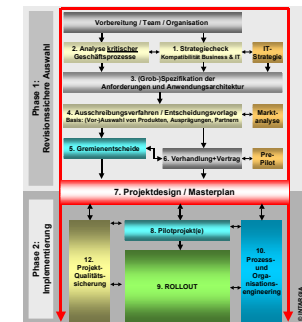
- **Die Bewältigung komplexer Organisations- und IT-Projekte hat für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erhebliche strategische Bedeutung !**
- **Erfolgreiche Unternehmen müssen in der Lage sein, Projekte professionell und schnell durchzuführen !**
- **IT-Projektrisiken gehören zu den operativen Risiken ! Auch im Sinne des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und Basel II !**

- **Vorstellung INTARGIA**
- **Rahmenbedingungen von IT- Projekten**
- **Typische Risiken von IT- Projekten**
- **IT-Project- Governance zur Absicherung des Projekterfolges**
- **Beispiele erfolgreicher Zusammenarbeit zwischen der Deutschen Leasing und INTARGIA**

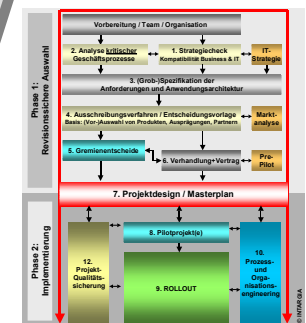


- **Risiken treten in allen Phasen eines IT-Projektes auf.**
- **Aktives und kontinuierliches Risikomanagement ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Projektes.**
- **Insbesondere in der Initialisierungsphase (Aufbau des Projektfundaments) und während der Durchführung sollten Risiken genau analysiert und beobachtet werden.**

- **Projektziele nicht an der Unternehmensstrategie ausgerichtet**
- **Keine IT-Strategie und/oder Projekt nicht im Einklang mit IT-Strategie**
- **Unklare, nicht messbare, uneindeutige und nicht abgestimmte Projekt- und Nutzenziele (Konkretisierung des „Was“ und nicht des „Wozu“). Keine ROI Betrachtung.**
- **Keine Berücksichtigung von Business Process Re-engineering**
- **Ungenügende fachliche Spezifikationen**
- **Zu wenig Einbeziehung der „Betroffenen“ in Entscheidungsfindung**
- **Kein Sponsoring durch das Management**
- **Unzureichende Vertragssituation (LOI, Werkvertrag, Dienstleistung..)**
- .....



- **Unterschätzen der Projekt-Komplexität**
- **Falsche Aufbau- und Ablauforganisation im Projekt**
- **Unklare Ressourcenbedarfe bzw. –verfügbarkeit und Rollenverteilung im Projekt**
- **Keine partnerschaftliche / vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Parteien**
- **Geringe Motivation der Betroffenen**
- **Projekt wird nicht von der Organisation „getragen“**
- **Kein klares, transparentes Changemanagement in der Organisation**
- **Keine Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen**
- **Keine ausreichenden Controllingprozesse (Kosten, Fortschritt, Qualität)**
- **Kein Change Request Verfahren für Änderungen des geplanten Projektumfanges (Inhalt, Kosten)**
- **Kein aktives Risikomanagement**
- **.....**

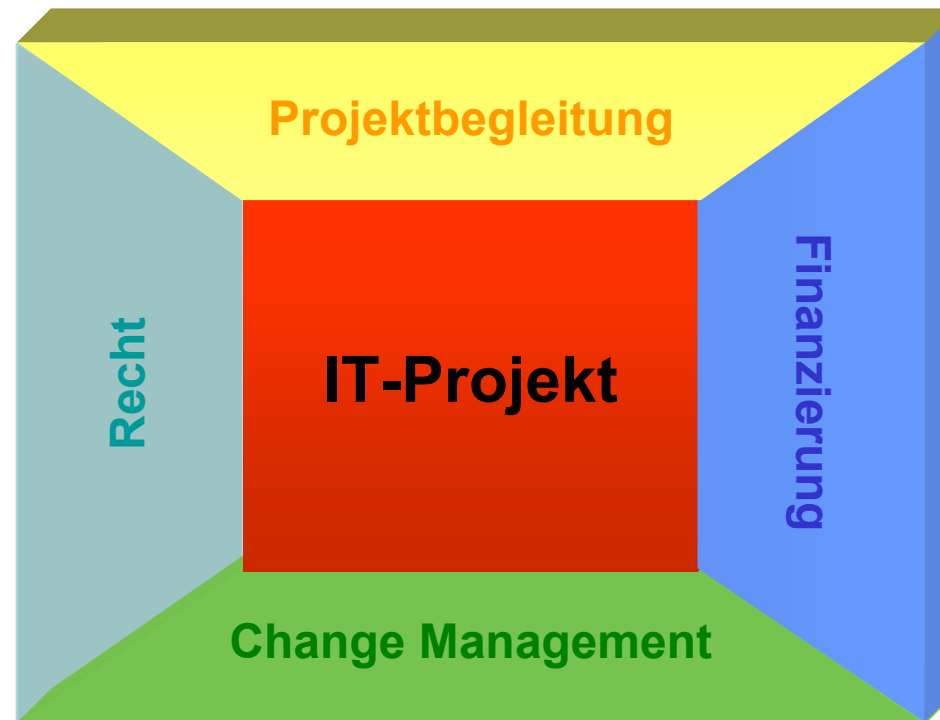


- **Vorstellung INTARGIA**
- **Rahmenbedingungen von IT- Projekten**
- **Typische Risiken von IT- Projekten**
- **IT-Project- Governance zur Absicherung des Projekterfolges**
- **Beispiele erfolgreicher Zusammenarbeit zwischen der Deutschen Leasing und INTARGIA**

**Nicht die Technologie,  
sondern Projektbeteiligte und Projektmanagement sind  
vorwiegend für das Scheitern von Projekten  
verantwortlich !**

**Deshalb:  
IT-Project Governance Ansatz von INTARGIA**

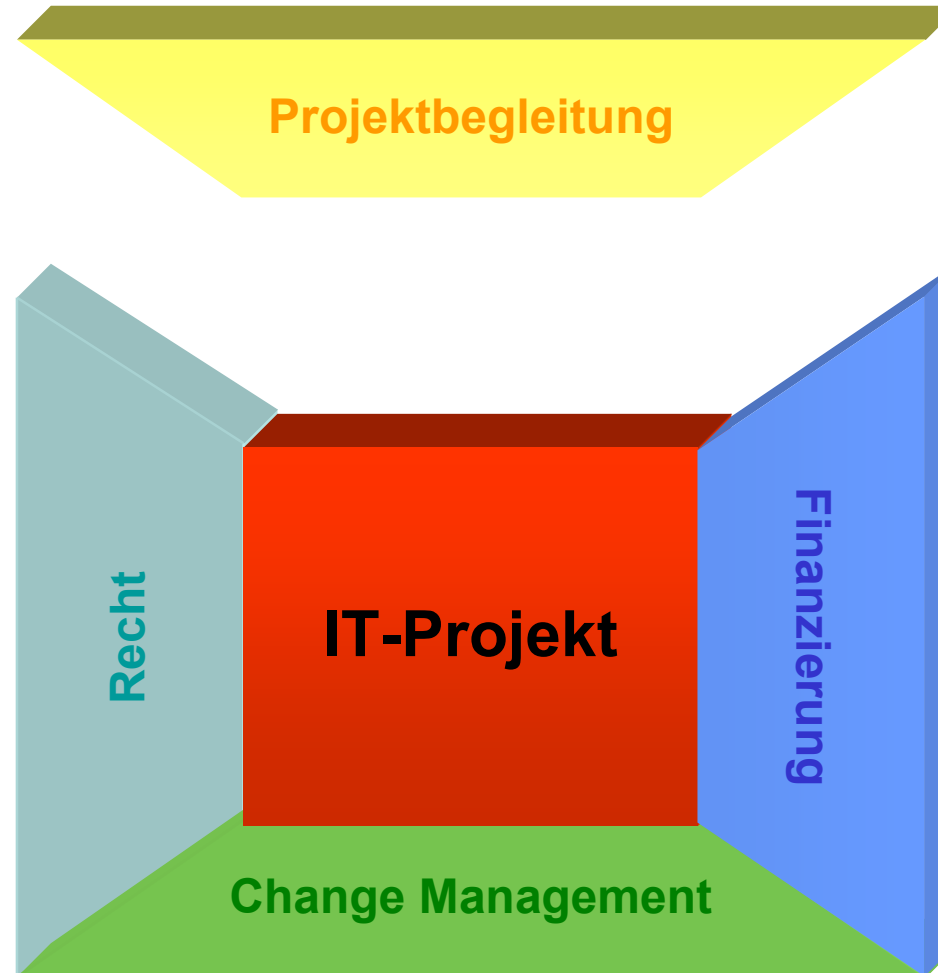
- **Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen um sicherzustellen, dass:**
  - vereinbarte Projektziele erreicht
  - Ressourcen verantwortungsvoll eingesetzt und
  - Risiken angemessen überwacht werden.
  
- **Inhaltlich und zeitlich den gesamten Lebenszyklus des Projektes abdeckende Betrachtungsweise**
  
- **Verbindung aller für ein IT- Projekt relevanter Themen**

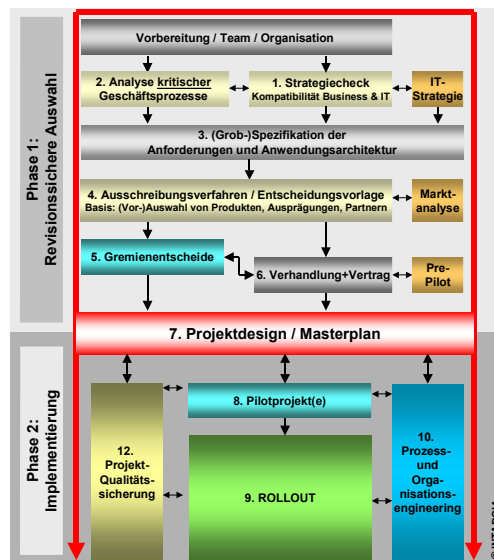


**Qualität**  
**ist das Ergebnis**  
**beherrschter Prozesse.**

**Projekt-Qualität**  
**ist das Ergebnis**  
**beherrschter Projekt-Prozesse.**

**Projekterfolg =**  
**in Time, in Budget, in Quality**  
**aber auch**  
**nachhaltige Nutzenrealisierung !**





**INTARGIA** als „Trusted Advisor“ unterstützt flexibel, individuell und kompetent in allen Projektphasen.

- Projektinitialisierung / -vorbereitung
- Projektstart
- Projektdurchführung

## Verbesserung der Projektqualität

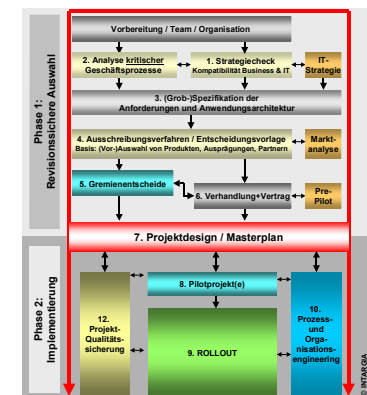
- **Steigerung von Ergebnisqualität und Projektsicherheit**  
→ Senkung von Projektrisiken
- **Ausschöpfung von Effizienzpotentialen**  
→ Effizienz in den Projektabläufen
- **Zugewinn an Transparenz**  
→ „überraschungsfreie“ Gestaltung des Projektgeschehens

## Benefit

- Erhöhung der Projektsicherheit  
→ Berücksichtigung aller erfolgskritischen Faktoren zu Beginn des Projektes
- frühe Verfügbarkeit eines strukturierten „Fahrplans“
- Entlastung der eigenen Organisation durch zusätzliche externe Ressourcen

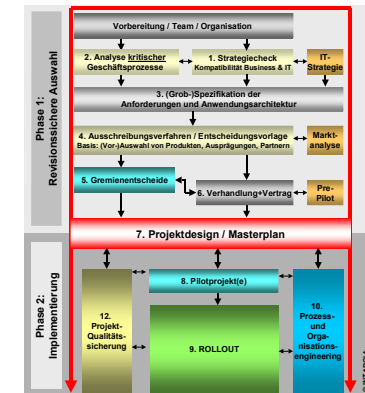
## Vorgehen / Methoden (Auszug)

- Abgleich und Abstimmung IT-Strategie - Unternehmensstrategie
- strukturierte und revisionssichere Softwareauswahl
- Unterstützung der notwendigen Planungsentscheidungen, z.B.:
  - Projektantrag mit Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und Ratiopotentialen
  - Budgetierung, TCO-Ermittlung, Make-or-Buy
- Unterstützung im Rahmen der Vertragsverhandlungen
- INTARGIA Quick - Project - Risk- Review
- Aufbau einer professionellen Projektorganisation, inklusive Qualitätssicherung und Reporting



## Benefit

- Absicherung der Zielerreichung durch einen neutralen Dritten
- Frühwarnsystem durch implementiertes Risikomanagement
- Unabhängige Instanz im Projekt (z.B. zur Schlichtung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer in Konfliktsituationen)

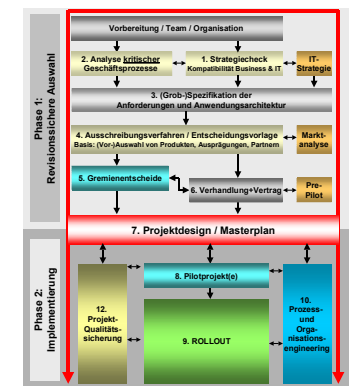


## Vorgehen / Methoden (Auszug)

- Projekttrisikomanagement → Frühzeitige Identifikation und Eskalation von Projektrisiken
- Projektcontrolling → integrierte Verfolgung von Fortschritt, Qualität und Budgetverbrauch
- Vorbereitung projektrelevanter Entscheidungen (z.B. Vorlagen für die Unternehmensleitung / Projektleitung)
- Durchführung von Projekt-Audits zur Beurteilung von Projektsituationen
- Unterstützung bei vertraglich vereinbarten Abnahmen
- Interessenneutraler Ratgeber der Unternehmensleitung / Projektleitung

## Benefit

- **Eindeutige und neutrale Projektstatusbestimmung und damit Handlungsempfehlungen für den Kunden → Investitionsschutz**
- **Identifikation der Projekthürden und Einleitung von Maßnahmen zu deren Beseitigung**
- **Vorbereitung für anschließende Projektqualitätssicherung**

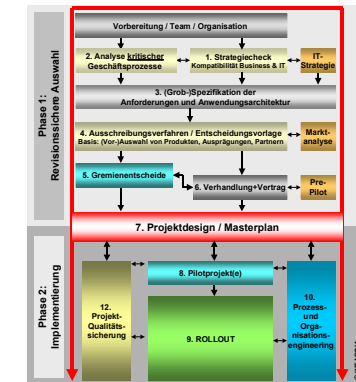


## Vorgehen / Methoden (Auszug)

- **Statusanalyse des Projektes (Fortschritt, Verträge, Personen, Risiken)**
- **Rückführung krisenhafter Projektsituationen in normale sachorientierte Arbeitssituationen**
- **Unparteiische Schlichtung, falls erforderlich auch mit juristischer Auseinandersetzung**
- **Erkennung und Behebung technischer, fachlicher und/oder organisatorischer Defizite im Projekt**
- **Entwicklung von Alternativen bzw. Fall-Back-Lösungen für kritische Szenarien**
- **Kommunikation und Information nach innen (Mitarbeiter, Betriebsrat, ...)**

## Benefit

- Überwinden von „Betriebsblindheit“
- Nutzung spezifischer Branchen- und Methodenkenntnisse
- Entlastung der eigenen Organisation
- professionelle Moderation des Prozesses mit Elementen des Change Management





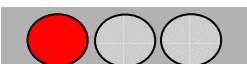

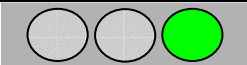



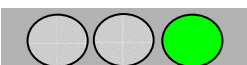

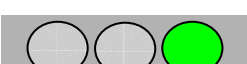





## Vorgehen / Methoden (Auszug)

- Analyse der Geschäftsprozesse
- Ableitung der Kernanforderungen aus Geschäftsstrategie und Kunden- bzw. Lieferantenumfeld
- Ableitung der „passenden“ Geschäftsprozesse
- Einführung von Geschäftsprozessmanagement (→ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
- Ableitung und Einführung von Schlüsselkennzahlen (Key Performance Indicator)
- ggf: Konzeption und Umsetzung von Arbeitsorganisations- und Entlohnungssystemen

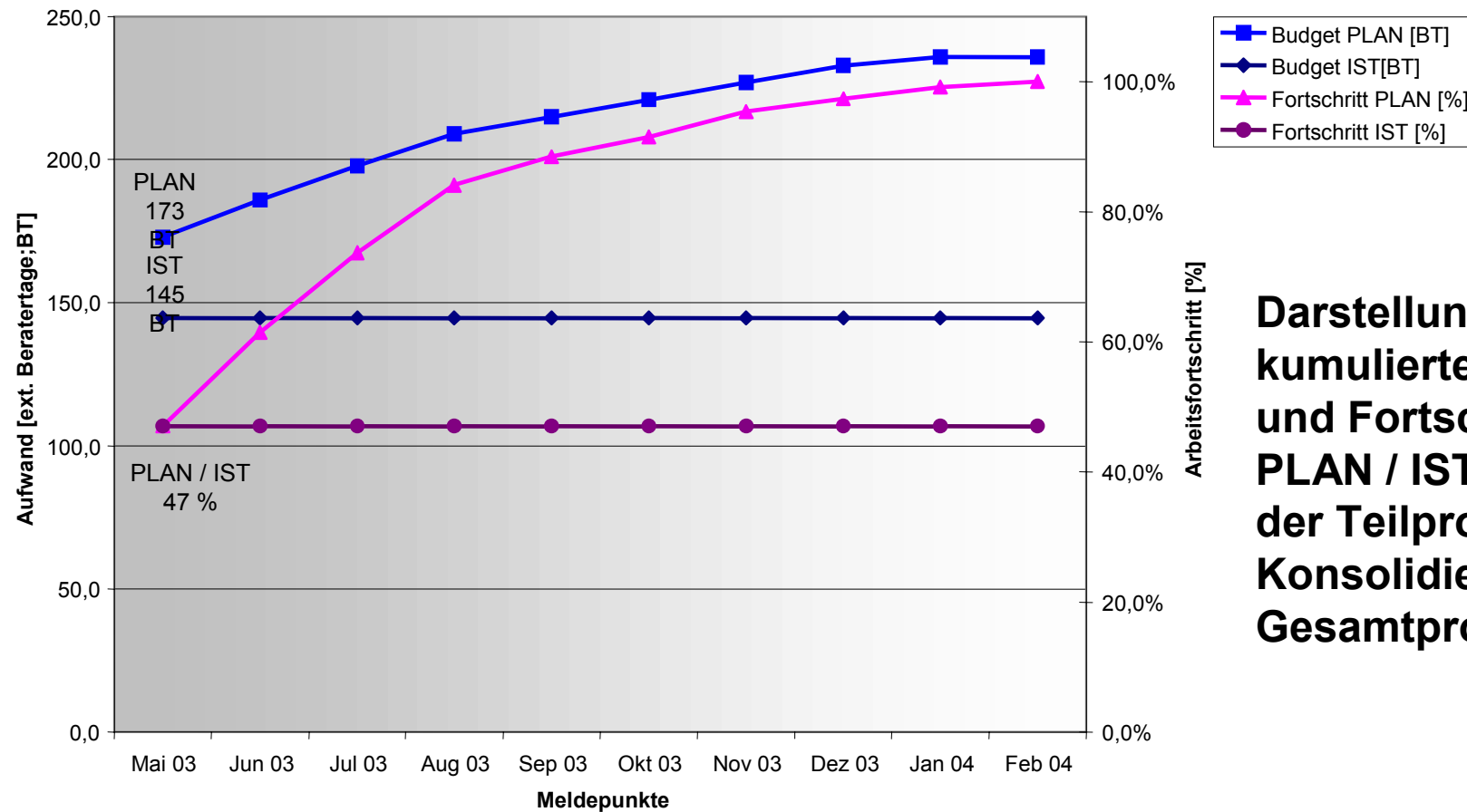
# **Beispiele für Methoden und Tools der Projektbegleitung zur Projektqualitätssicherung und Risikomanagement**

## Ampel: Gesamtstatus eines Projekts

Kriterium	Status	Trend
Projektfortschritt		
Nächster Meilenstein		
Ressourcen		
Management-Unterstützung		
Risiko		
Budget		
Projektumfang		
Qualität		

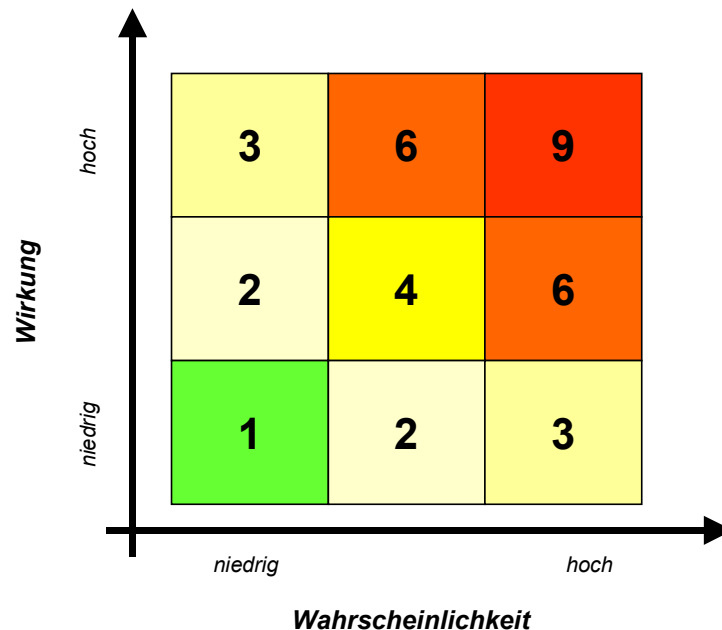


## Integrierte Budget- und Fortschrittverfolgung Teilprojekt X



**Darstellung der kumulierten Budget- und Fortschrittzahlen PLAN / IST auf Ebene der Teilprojekte und die Konsolidierung in einen Gesamtprojektstatus.**

## Analyse und Bewertung von Projektrisiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung auf die Zielerreichung



### Risikowert [RW]

- 6 - 9 hohe Projektgefährdung
- 3 - 4 mittlere Projektgefährdung
- 1 - 2 geringe Projektgefährdung

## Risikoliste zur Überwachung von Projektrisiken

Detaillierte Auflistung möglicher Risiken und ihrer Auswirkungen auf die Zielerreichung, sowie geeigneter Gegenmaßnahmen

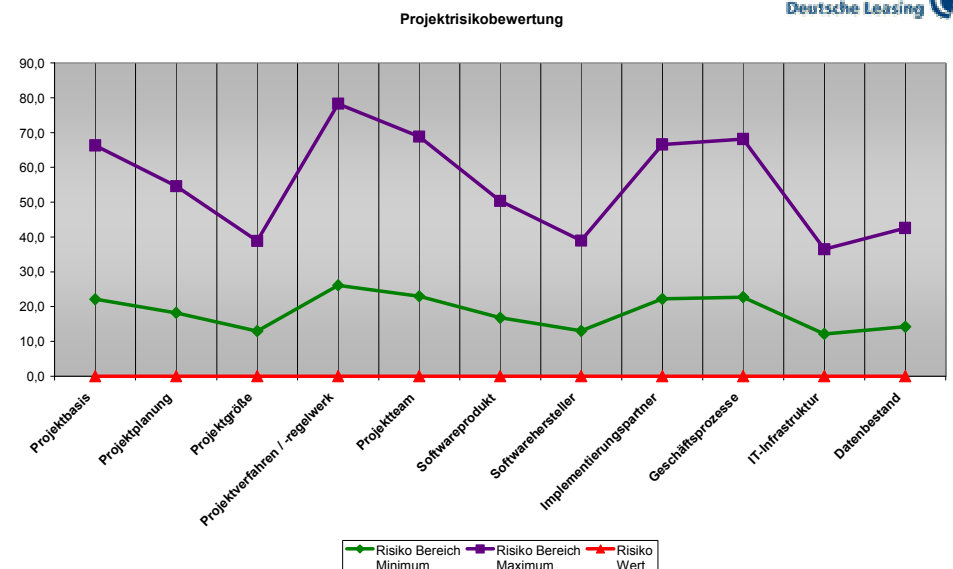
#	Risikoposition	Indikatoren	Auswirkungen / Worst Case	WI (1-3)	WA (1-3)	RW	RW t-1	Gegenmaßnahmen	Verantwortlich	Termin	Status (o)ffen; (e)rledigt
28.05.03	Stellvertretende Projektleitung ist nicht gewährleistet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehrfachbelastung Herr Gusek in der Funktion Qualitätssicherung und stellv. Projektleiter (plus IS-U Basis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vakuum in der PL bei Ausfall von Herrn Dietrich</li> <li>Verzögerung des Projektes</li> </ul>	3	3	9		Regelung herbeiführen	<u>IMB</u> H. Dietrich	27.06.03	

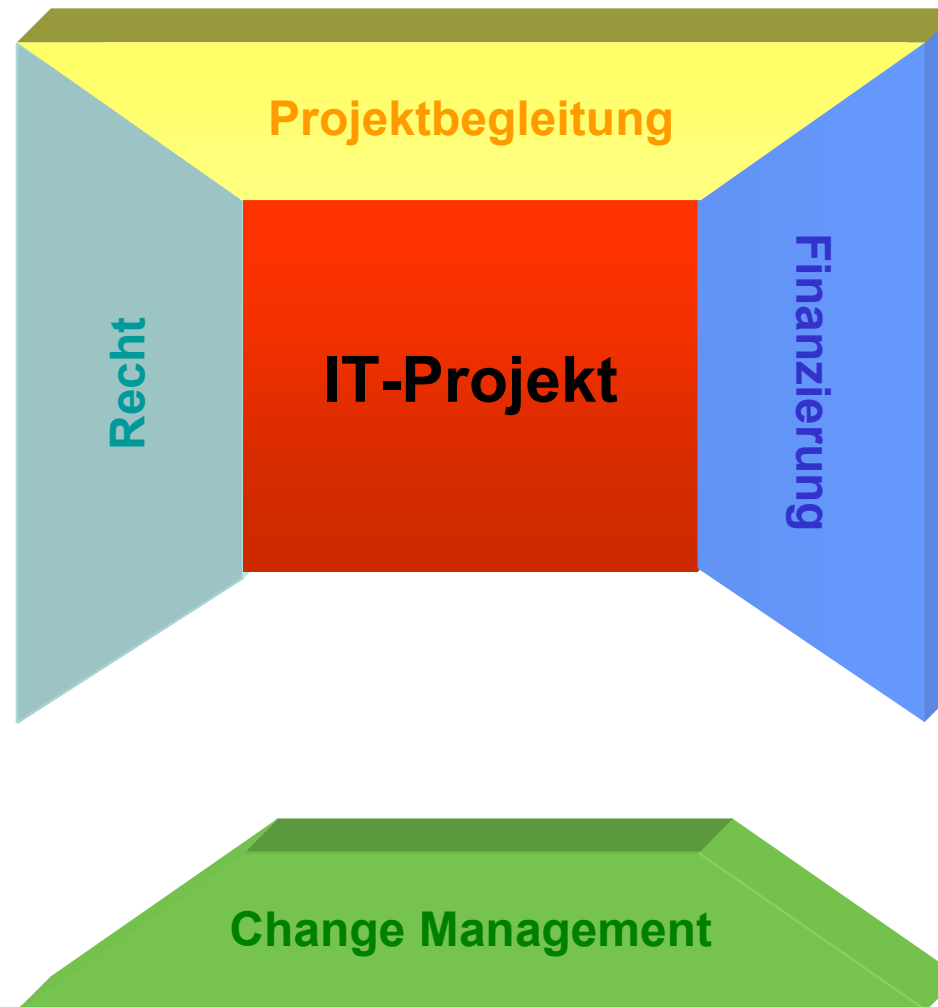
## Quick – Project – Risk - Review

**Umfassende Analyse von Risiken im Projekt durch Bewertung einzelner Felder. Ableitung des Risikograds und damit verbundenem Handlungsbedarf für bestimmte Bereiche und des gesamten Projekts.**

tabellarische Übersicht:

	Gewicht Bereich %	Risiko Bereich Minimum	Risiko Bereich Maximum	Risiko Wert
Projektbasis	8,6	22	66	0
Projektplanung	9,1	18	55	0
Projektgröße	8,1	13	39	0
Projektverfahren / -regelwerk	11,6	26	78	0
Projektteam	10,6	23	69	0
Softwareprodukt	9,6	17	50	0
Softwarehersteller	6,5	13	39	0
Implementierungspartner	11,1	22	67	0
Geschäftsprozesse	10,1	23	68	0
IT-Infrastruktur	7,6	12	36	0
Datenbestand	7,1	14	43	0
<b>Summe</b>	<b>100</b>	<b>203</b>	<b>610</b>	<b>0</b>





**Die Bereitschaft von Menschen ist die  
Voraussetzung erfolgreicher  
Veränderungsprozesse,  
denn die Menschen verwirklichen den Wandel  
und machen IT erst strategisch wirksam!**

## Wirkung von CM in 2 Bereichen

### Hard Factors

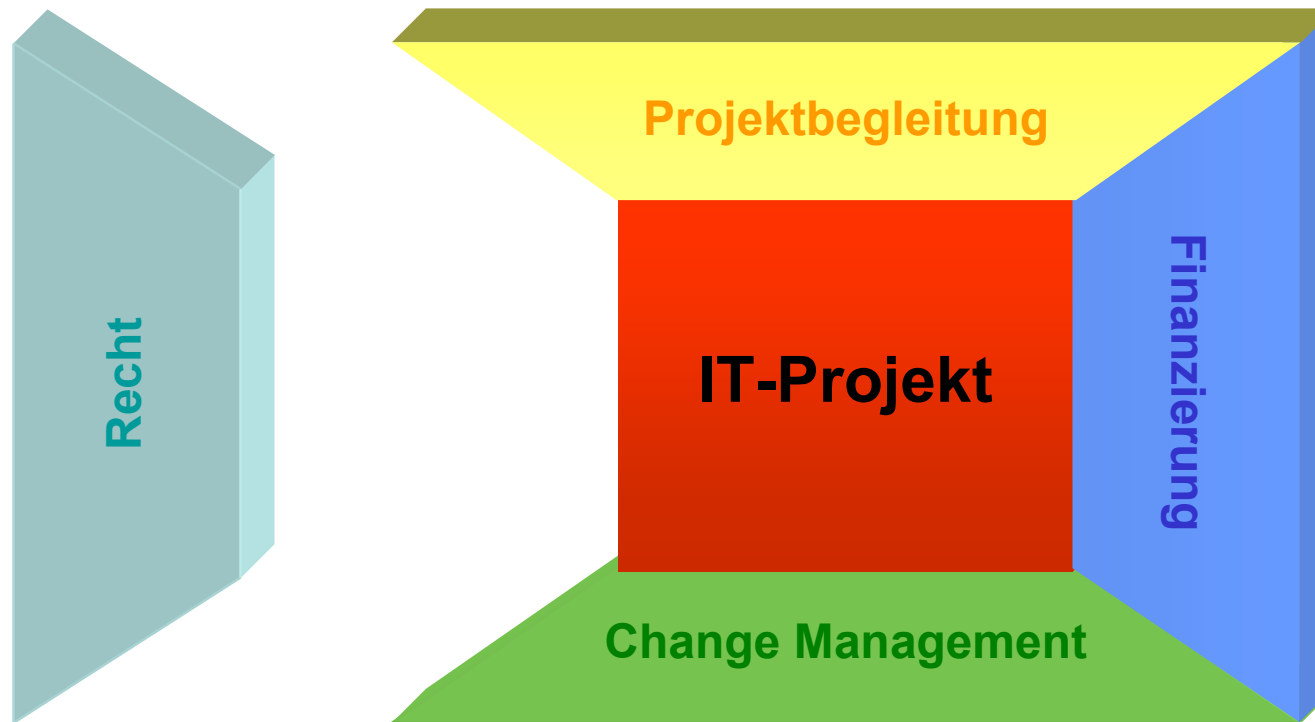
- (Neue) Geschäftsprozesse
- (Neue) Organisation
- Fachliche Veränderungen
- Technologische Veränderungen
- .....



### Soft Factors

- Atmosphäre / Motivation
- Einstellungen / Verhalten / Rollen
- Wünsche / Ziele / Interessen
- Ängste / Widerstände
- „Pfründe“ / Gewohnheiten
- .....

**Anforderungen an CM sind in jedem Projekt anders und abhängig von der konkreten Projektsituation:  
→ Ermittlung der Situation → Entwicklung von Ursache- und Wirkungs-Mechanismen  
→ Ableitung von Maßnahmen**

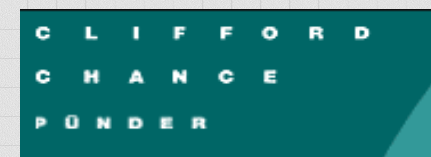


## Unterstützung im Bereich Recht durch INTARGIA

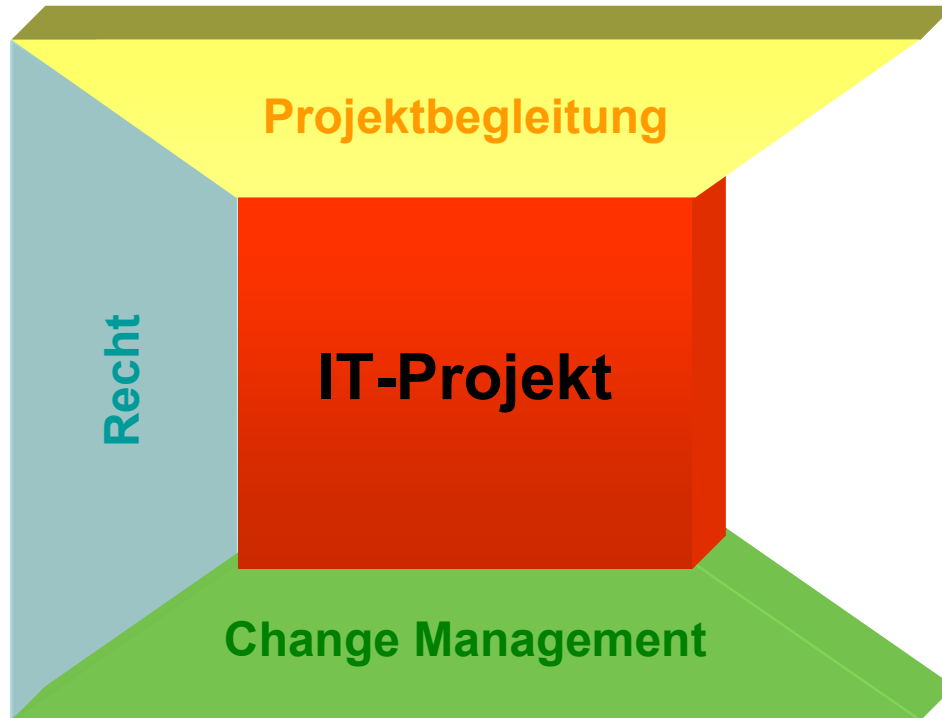
- Unterstützung der Vertragsverhandlungen
- Review von Verträgen
- Support im Streitfall

Bei komplexen Projekten unbedingt einen Fachanwalt hinzuziehen.

INTARGIA kann diesen Prozess steuern und auf bewährte Kooperationen zurückgreifen.



**IT-Recht und IT-Verträge**  
Kooperationspartner seit 1994



Deutsche Leasing 

**IT-Projektfinanzierung**  
Kooperationspartner seit 1998

- **Vorstellung INTARGIA**
- **Rahmenbedingungen von IT- Projekten**
- **Typische Risiken von IT- Projekten**
- **IT-Project- Governance zur Absicherung des Projekterfolges**
- **Beispiele erfolgreicher Zusammenarbeit zwischen der Deutschen Leasing und INTARGIA**

## Das Unternehmen:

### Automobilzulieferer

- Automobilzulieferer mit mehreren Werken in Deutschland und einem Joint Venture in Fernost
- ca. 700 Mitarbeiter
- ca. 65 Mio € Umsatz in 2004



## Die Ausgangssituation:

- Ablösung einer eigenentwickelten ERP- Lösung durch ein ERP- Standardprodukt; hierbei im Projekt:
  - Probleme in der Projektführung
  - Termin und Budget Überzug
  - geringe Transparenz über den tatsächlichen Projektstand
- Finanzierung des Projekts durch die Deutsche Leasing

## Die Aufgabenstellung (2003 bis 2005):

- Projektaudit → Entscheidung Fortführung und Neuaufsatz
- Ableitung von Maßnahmen hinsichtlich der Projektorganisation, -prozesse und -vertrag
- Interims Projektmanagement inkl. QS u. Controlling

## Das Unternehmen:

### Energieversorger

- Führendes Versorgungsunternehmen (Energie, Gas, Wasser) in NRW
- Gesellschaftsrechtliche Verflechtungen und Kooperationen mit zahlreichen anderen Versorgern (RWE Plus, etc.)
- ca. 1100 Mitarbeiter
- ca. 750 IT-User



## Die Ausgangssituation:

- Neue strategische Herausforderungen im Wettbewerb, insbesondere durch EU-Liberalisierung und -Harmonisierung
- Eingeführtes SAP-Altsystem
- Notleidendes Großprojekt (> 15.000 Manntage, davon > 6.000 extern) zur SAP-Einführung (Vertragssituation, Planung und Steuerung, Budget, Transparenz)

## Die Aufgabenstellung (2003-2004):

- Auditierung des SAP Implementierungsprojektes
- Unterstützung bei den Vertragsverhandlungen
- Projekt-Turnaround
- Konzeption einer Projekt-Qualitätssicherung
- Verantwortliche Durchführung der Projekt-Qualitätssicherung

## Das Unternehmen:

### Unternehmen der Textilveredelung

- Textilveredelung
- 250 Mitarbeiter
- 100 IT-User

## Die Ausgangssituation:

- Definition und Programmierung einer Individual-Software für Auftragsbearbeitung und Materialwirtschaft
- Begrenzte eigene Kapazitäten für den EDV-Service
- Massive Probleme bei der Einführung des neuen EDV-Systems (Hard- und Software)
- Nicht ausreichendes Training der Nutzer



## Die Aufgabenstellung (2002-2003):

- Ursachen- und Schwachstellenanalyse
- Erarbeitung einer Problemlösungs-Konzeption
- Projekt-Management in der Problemlösungs-Phase
- Mediator zwischen Kunde, Software- und Hardware-Anbieter

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Wir freuen uns auf eine angeregte Diskussion!**



**Christian Schauß**

Partner

INTARGIA Managementberatung

Max-Planck-Straße 20

63303 Dreieich

Telefon: +49(0)6103-50 86-0

[info@intargia.com](mailto:info@intargia.com)

[www.intargia.com](http://www.intargia.com)