

# Projektmanagement als Schlüsselfaktor bei Softwareeinführungen

Das Projektmanagement ist ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Einführung von Business-Software wie ERP- oder CRM-Lösungen. In der Praxis wird das Projektmanagement durch die Softwareimplementierer aber teilweise vernachlässigt oder schlichtweg nicht gelebt. Folgende Aspekte sollten deshalb vor Projektbeginn fokussiert werden.



## DER AUTOR

**Roman Mühleisen**  
Business Software Berater, Isycon

### Projektleitung

Im aktuell boomenden und unbeständigen Personalmarkt werden durch die implementierenden Unternehmen teilweise Projektleiter vorgesehen, die zu wenig Kompetenz im Projektmanagement haben oder erst seit Kurzem im Unternehmen tätig sind. Ein Projektleiter sollte ausser der entsprechenden Erfahrung im Projektmanagement auch mehrere Jahre Erfahrung mit der einzuführenden Software aufweisen und ausreichend Zeit für das Projekt haben, auch noch einige Wochen über den Produktivstart hinaus.

Nicht zu unterschätzen ist zudem die Branchenerfahrung. Kennt der Projektleiter die Sprache des Kunden und die Kernthemen des Geschäftsfeldes, hilft dies, Missverständnisse zu verhindern und speditiv Lösungen im Projekt zu erarbeiten.

### Projektplan und Methodik

Der Projektplan ist die terminliche Leitlinie im Projekt und sollte entsprechend gewichtet und gelebt werden. Die goldene Regel lautet hier, engagierte, aber realistische Termine zu setzen. Wichtig bei der Projektplanung ist zudem, dass zu den Meilensteinen klare Lieferobjekte definiert werden und diese für alle Projektparteien verständlich sind.

Für eine agile Projektmethodik sollten möglichst wöchentlich Projektleitungssitzungen durchgeführt werden, an denen der aktuelle Stand des Projekts beurteilt wird. In der Praxis werden regelmässige Termine der Projektleitung aber oftmals vernachlässigt oder aus Ressourcen Gründen gestrichen, hauptsächlich in intensiveren Phasen. Doch genau in diesen Projektphasen sind das laufende Controlling und schnelle Entscheide wichtig. Auch für die Lenkungsausschusstermine sollte eine Kadenz von 4 bis 6 Wo-

chen gegen Ende eines Projekts eher noch verkürzt und auf keinen Fall verlängert werden.

### Projektcontrolling

Um das Termin- und Kostenrisiko im Griff zu haben, ist ein laufendes Projektcontrolling durch den Kunden unerlässlich. Die Implementierer sollten die Leistungen immer auf eine Phase oder ein Teilprojekt rapportieren, und die Rechnungen müssen etwa 10 Tage nach Monatsende vorliegen. Nur so können die Entwicklung der Kosten den erledigten Inhalten in einer Earned-Value-Analyse gegenübergestellt werden. Diese Früherkennung kritischer Abweichungen im Projekt ist zentral und ermöglicht es, steuernde Massnahmen ergreifen zu können.

Im Projekt sollte ein klares Change-Request-Verfahren definiert werden. Alle Aufwände, die nicht im definierten Leistungsumfang und Kostenrahmen realisiert werden können, müssen dabei frühzeitig als Change Request eingebracht werden und gelten erst nach Freigabe der Projektleitung des Kunden als bewilligt.

### Realisierungskonzept

Die Erstellung von umfassenden Detailkonzepten ist heute hauptsächlich im KMU-Umfeld nicht mehr im selben Umfang üblich wie noch vor Jahren. Dies einerseits aus Kostengründen und andererseits, da durch die heute höhere Parametrisierbarkeit der Lösungen diese in der Konzeptphase laufend eingerichtet werden.

Trotzdem sollte die Konzeptphase durch den Anbieter dokumentiert und zumindest ein Realisierungskonzept erstellt werden, das durch den Kunden abgenommen wird. Ansonsten besteht ein wesentliches Risiko, dass unterschiedliche Vorstellungen an die zukünftige Lösung zwischen Anbieter und Kunden bestehen und bei Problemen kein klarer Lieferumfang definiert ist.

### Fazit

Schon vor Beginn sollte durch den Kunden die Projektmethodik des Anbieters, die hierzu eingesetzten Tools und nicht zuletzt die Kompetenz der Projektleitung im Projektmanagement thematisiert und beispielsweise anhand von Referenzen verifiziert werden.

