

Die beiden Seiten der Nachnutzbarkeit

Ein Paradigmenwechsel im IT-Projektgeschäft

Bertil Haack, Jens Kramer

Zusammenfassung

IT-Anwendungen sind der Lebensnerv nahezu jedes Unternehmens. Marktanforderungen haben zur Folge, dass die eingesetzten IT-Systeme ausgetauscht und durch immer bessere Anwendungen ersetzt werden müssen. Während die Unternehmen früher Beratertage zur Implementierung neuer IT-Lösungen eingekauft haben, streben sie jetzt an, sich schlüsselfertige Lösungen implementieren zu lassen. Diese Veränderung im Nachfrageverhalten der Anwenderunternehmen verlockt viele Beratungsunternehmen, Kundenbindung über eigene, proprietäre Lösungen zu erreichen.

Im vorliegenden Papier werden dieses Vorgehen diskutiert. Als Ergebnis wird der Begriff der Nachnutzbarkeit von Projektlösungen eingeführt und ein Vorschlag zur Realisierung offener, nachnutzbarer Projektlösungen entwickelt, die ohne künstliche Abhängigkeiten auskommen und das freie Spiel von Angebot und Nachfrage am IT-Beratungsmarkt ermöglichen.

Zunächst wird der Begriff der Nachnutzbarkeit definiert. Anschließend werden wesentliche Randbedingungen für Nachnutzbarkeit betrachtet und Konsequenzen abgeleitet. Im Kapitel 4 wird ein Weg skizziert, wie eine Projektmanagement-Plattform für nachnutzbare Systemintegrationsprojekte entwickelt werden kann. Dieser wird gemeinsam von der TFH Wildau und der PROMOS consult besprochen. Die Verantwortung liegt dabei in den Händen der Autoren.

Abstract

IT-Applications are the lifeblood of each company. Caused by the requirements of the market the companies have to change their IT-systems regularly and substitute them by new applications. In former times companies bought »manpower« for the implementation of the new solutions but today they want their consultants to install turn-key applications. This change leads to the situation that many consultant companies try to ameliorate their customer relationship in offering own, proprietary solutions.

In the following paper we will discuss this phenomenon. The term of »post-availability« will be introduced and a proposal for the realisation of open, post-available project solutions will be developed. These solutions are characterized by the fact that they don't need any dependencies and that they lead to a »free play« of offer and request in the IT-consultant market.

First we define the term »post-availability«, advantages and disadvantages will be discussed which leads to the contemplation of the main framework requirements (factors of success) of »post-availability« and their consequences. Chapter 4 provide a way how to develop a project-management-platform for »post-available« system integration projects. The realisation of the ideas will be carried out by the University of Applied Sciences Wildau and the PROMOS consult. The responsibility lies in the hands of both authors.

1 Ausgangssituation und Zielsetzung

1.1 Schlüsselfertige Lösungen statt Beratertage

SAP-Einführungsprojekte werden in den nächsten Jahren »wie Pilze aus dem Boden schießen«. Zurückzuführen ist dies darauf, dass

- SAP-Software in Deutschland stark verbreitet ist,
- Mitte 2006 neue Produkte des größten Softwareherstellers Deutschlands erschienen sind,
- viele SAP-Anwenderunternehmen bereits diese neue Produkte gekauft, sie aber noch nicht eingeführt haben. Die entsprechenden Systemintegrationsprojekte werden in den nächsten Jahren realisiert und der Projektstau somit abgebaut.
- die Anwenderunternehmen kontinuierliche Prozessoptimierungen einplanen und damit i. d. R. immer modernere IT-Systeme fordern.

Insbesondere der letzte Aspekt ist verantwortlich für die Tendenz, dass sich immer mehr kleine und mittlere Unternehmen für Standardsoftware interessieren. Diese Standardsoftware wird von so genannten Systemintegratoren eingeführt. Das Geschäft dieser Berater besteht darin, die Software eines Herstellers wie beispielsweise SAP im Rahmen eines Projektes kundenspezifisch zu implementieren.

Die Kundennachfrage nach neuen IT-Lösungen entwickelt sich aus den wirtschaftlichen Anforderungen, denen sich diese Anwenderunternehmen gegenüber sehen. Kosten-/Nutzenanalysen erhöhen den Druck auf die Unternehmen und damit auf die IT-Projekte. IT-Manager müssen schnelle Ergebnisse liefern, Misserfolge von IT-Projekten sind zu vermeiden. Dennoch sind viele IT-Projekte in Deutschland nicht erfolgreich, Budgets werden überschritten, Kostenvorgaben nicht

eingehalten, Ziele verfehlt und Projekte vorzeitig beendet. Die Ursachen sind vielfältig. Sie liegen nach wie vor sehr oft in schlechten Planungen der IT-Manager und in nicht optimalen Methoden.

Der Erfolgsdruck und das Projekten innewohnende Risikopotenzial verbunden mit der daraus resultierenden Notwendigkeit zur Risikominimierung führten zu einem veränderten Nachfrageverhalten. Wurden vor einigen Jahren noch Beraterprofile und Kapazitäten angefragt, z. B. 100 Beratertage eines Logistikexperten, so werden heute schlüsselfertige Lösungen gesucht (Abb. 1). So schreibt z. B. ein Wohnungsunternehmen die Einführung einer neuen IT-Lösung für die Reparaturabwicklung aus. Nach Möglichkeit soll die Lösung auf einer Standardsoftware basieren, die branchenspezifischen Anforderungen erfüllen und bereits bei anderen, vergleichbaren Unternehmen erfolgreich eingeführt worden sein. Der Kunde erhofft sich Sicherheit bzw. eine Reduzierung der Risiken, indem er sich eine Lösung wünscht, die schon irgendwo im Einsatz ist, die er »nachnutzen« kann. Selbstverständlich muss diese Applikation trotzdem an seine spezifischen Bedürfnisse angepasst werden können. Ist »Nachnutzbarkeit« der Schlüssel zum Erfolg?

Software-Produkte werden »beratungsfähig« und setzen Standards. Der Systemintegrator (Berater) implementiert mit der Software eine »kundenspezifische« Lösung.

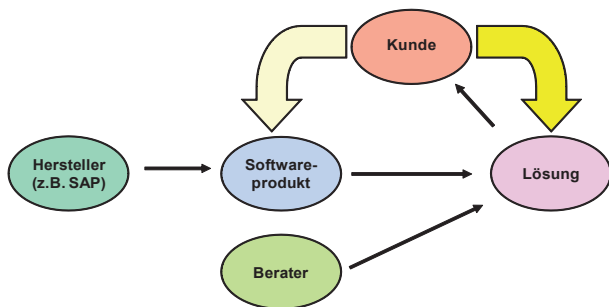


Abb. 1: Die Trendwende im IT-Beratungsgeschäft

1.2 Paradigmenwechsel: Die beiden Seiten der Nachnutzbarkeit

Die skizzierte Veränderung im Nachfrageverhalten der Anwenderunternehmen, d.h. der Wunsch nach Nachnutzbarkeit, verlockt viele Beratungsunternehmen, Kundenbindung über eigene, proprietäre Lösungen zu erreichen, eine Domäne, die bisher nur Software-Herstellern vorbehalten war. Der Berater wird selbst zum Hersteller. Er erfüllt scheinbar den Kundenwunsch nach Nachnutzbarkeit, da die angebotene Lösung als eigenes »Produkt« vertrieben wird.

Ist das die Zukunft der Systemintegratoren? Ist das im Sinne der Kunden? Ist das der richtige Weg von Nachnutzbarkeit? Wir meinen: »Nein«!

- Eine derartige Interpretation von Nachnutzbarkeit ändert nichts Wesentliches an den Projekten. Es ist eine einseitige Sicht auf Nachnutzbarkeit, die die Methoden der Berater ausklammert. Die erforderlichen Einführungsmethoden unterscheiden sich kaum oder gar nicht von den vorherigen. Damit können die Projekte nicht erfolgreicher sein, und das Ziel des Kunden

wird verfehlt. Der Effekt der Nachnutzbarkeit liegt einzig beim Systemintegrator: Durch die proprietäre Lösung wird ein spezifischer Weg der Kundenbindung beschritten. Der Kunde soll möglichst lange und ausschließlich Beratungsleistungen bei genau diesem einen Anbieter dieser Lösung bestellen.

- Darüber hinaus baut der Anbieter der Lösung gezielt Hürden auf, um die Nachnutzbarkeit des Angebotes durch andere Berater und deren Kunden zu verhindern. Durch die Proprietät der Lösung wird vor allem sichergestellt, dass kein anderer Systemintegrator hierzu Beratungs- und Dienstleistungen verkaufen kann. Die Lösung ist nur vermeintlich, aber nicht tatsächlich nachnutzbar. Ein breit angelegtes Know-how dazu, wie das Customizing, die Anwenderschulung und die Anpassentwicklung durchgeführt werden können, ist nicht angestrebt.

Wir sehen den Vorteil von Nachnutzbarkeit statt dessen gerade darin – und plädieren damit für einen Paradigmenwechsel im Beratungsgeschäft, dass man die Nachnutzbarkeit von beiden Seiten aus betrachtet und deren Potenzial auf diesen beiden Seiten hebt: a) aus Sicht des Kunden, der seine Lösung auf der Basis sicherer Branchenstandards implementieren will und gerne eine bereits etablierte Lösung einführt und b) aus Sicht des Systemintegrators, der durch entsprechende Methoden sicherstellt, dass die Projektrealisierung – also im Kern die Projektmethode selbst – durch andere Berater für Folgeprojekte nachnutzbar wird.

- Nachnutzbare, offene Lösungen haben nach unserer Einschätzung wesentlich mehr Potenzial, von den zunehmend selbstbewusster werdenden Anwenderunternehmen als Branchenstandard akzeptiert zu werden, als geschlossene, proprietäre Lösungen, die nur durch einen Anbieter nach seinen Methoden eingeführt und weiterentwickelt werden können und die Kunden auf lange Jahre von diesem Anbieter abhängig machen.
- Auf Nachnutzbarkeit setzende Beratungsunternehmen eröffnen sich einen neuen, modernen Weg, ihre Dienstleistungen zu vermarkten. Indem sie sich den Kundenanforderungen nach Entscheidungsfreiheit und gegen Abhängigkeit durch Proprietät stellen, erwerben sie sich die Chance, sich gegen die bisher etablierten Systemintegratoren zu positionieren, überhaupt oder verstärkt von Anwenderunternehmen angesprochen und beauftragt und dadurch erfolgreich(er) zu werden.

1.3 Ein Weg zur Nachnutzbarkeit von Beratungsleistungen

Nachnutzbarkeit erscheint uns als ein Erfolg versprechendes Konzept. Um es zu erschließen, sind jedoch umfangreiche Arbeiten erforderlich, die über die vorangehenden Überlegungen hinausführen. Nachnutzbarkeit muss erst einmal genau definiert, beschrieben und handhabbar gemacht werden. Wesentliche Aufgaben sind:

- Der Begriff Nachnutzbarkeit muss möglichst präzise festgelegt werden.

- Die Vorteile (Nutzeffekte) und Nachteile der Nachnutzbarkeit für Kunden und Systemintegratoren müssen erörtert werden, um die Tragfähigkeit des Ansatzes zu belegen. Hier kann etwa an mehr Transparenz und Qualität der Lösungen gedacht werden sowie an die mögliche Reduzierung von Projektrisiken und entsprechenden Aufwänden für Eskalationsmaßnahmen (z. B. wirkt sich die ungeplante Ressourcenbindung im Top-Management infolge einer Projekteskalation riskant auf die Perspektive des gesamten Unternehmens aus und sollte vermieden werden).
- Weiterhin müssen Rahmenbedingungen und Wege zur Nachnutzbarkeit geklärt und ausgearbeitet sowie entsprechende Werkzeuge zur Herstellung nachnutzbarer Lösungen, für das Management und die Unterstützung dieses Prozesses bereitgestellt werden. Unter anderem geht es dabei um die Erweiterung des Projekt- und Qualitätsmanagements in Richtung Nachnutzbarkeit und um die Implementierung einer geeigneten Projektmanagement-Plattform.
- Darüber hinaus muss es ein Verfahren geben, die Nachnutzbarkeit einer Lösung auszuweisen: Es reicht nicht, die Nachnutzbarkeit zu behaupten, sondern sie muss geeignet bestätigt werden. Das könnte beispielsweise durch eine Zertifizierung geschehen.
- Zu klären ist ebenso der Umgang mit nachnutzbaren Lösungen. So könnten Bibliotheken mit nachnutzbaren Lösungen aufgebaut werden. Berater und Kunden könnten sich Elemente aus diesen Bibliotheken nach festgelegten Regeln »ausleihen« oder auch neue Lösungen als Bibliothekselemente einstellen.
- Schließlich muss ein Weg gesucht und beschrieben werden, um alle Maßnahmen zur Nachnutzbarkeit im Praxisbetrieb zu evaluieren und nach Bedarf zu optimieren.

1.4 Ziel und Aufbau der vorliegenden Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die ersten Schritte des beschriebenen Maßnahmenpaketes zu erledigen sowie einen Ausblick auf die geplante Realisierung ausgewählter offener Punkte zu geben.

Dazu wird zunächst der Begriff der Nachnutzbarkeit definiert, und es werden Vor- und Nachteile von Nachnutzbarkeit erörtert (Kapitel 2). Anschließend werden wesentliche Randbedingungen (Erfolgsfaktoren) für Nachnutzbarkeit betrachtet und Konsequenzen für erfolgreiche Nachnutzbarkeit abgeleitet (Kapitel 3). Diese Überlegungen verweisen u. a. auf die Themenkomplexe Projekt- und Qualitätsmanagement sowie auf die Notwendigkeit, hierfür geeignete Werkzeuge bereit zu stellen. Entsprechend wird im Kapitel 4 ein Weg skizziert, wie eine Projektmanagement-Plattform für nachnutzbare Systemintegrationsprojekte entwickelt werden kann. Dieser wird gemeinsam von der TFH Wildau und der PROMOS consult, einem in der Immobilien- und Wohnungswirtschaft führenden SAP-Systemintegrator, besprochen. Die Verantwortung liegt dabei in den Händen der Autoren. Fazit und Ausblick beschließen das vorliegende Papier (Kapitel 5).

2 Grundüberlegungen zur »Nachnutzbarkeit«

2.1 Von der Idee zur Begriffsfestlegung

Im Bereich der Softwareentwicklung sind der Begriff und das Konzept der »Wiederverwendung« seit vielen Jahren bekannt und etabliert (Stichwort: Objektorientierung). Ziele der Wiederverwendung sind u. a. die Einsparung von Entwicklungskosten und -zeiten sowie die Verbesserung der Softwarequalität. Sie konnten grundsätzlich erreicht werden. Letztlich wirft Wiederverwendung von Software aber auch Fragen auf, die ohne diese Konzeption nicht oder in anderem Sinne von Bedeutung waren. Beispielsweise seien zwei derartige Aspekte angesprochen:

- Wie kann eine Trennung von der Funktion des Softwarebausteins und der Anwendungsdomäne, in der der Baustein eingesetzt wird, erreicht werden? (Die Softwarekomponente muss so neutral wie nur irgend möglich gestaltet sein, damit sie in verschiedenen Anwendungsfeldern – etwa bei Banken und Versicherungen – zum Einsatz kommen kann.)
- Wie müssen Softwarebausteine beschrieben sein, damit sie mehr als einmal und dann jeweils ohne große Verständnisprobleme eingesetzt werden können? (Softwareentwickler neigen durchaus dazu, eine Komponente lieber selber zu entwickeln, als sich via Dokumentation in die Funktionsweise eines vorhandenen Softwarebausteins einzuarbeiten und diesen dann in ihrem System einzusetzen. Daneben ist bekannt, dass Softwareentwickler eher ungern Dokumentationsaufgaben übernehmen, so dass vorhandene Softwarebeschreibungen oft von geringer Qualität sind.)

Der Ansatz »Objektorientierung« liefert grundsätzliche Antworten auf diese Fragen. Weitergehende Überlegungen finden sich u. a. im Zusammenhang mit den so genannten Entwurfsmustern. Diese »Design Patterns« beschreiben beispielsweise Lösungen zur Erzeugung von oder zur Kommunikation zwischen Softwareobjekten, ohne dabei Bezug auf die jeweiligen Anwendungsdomäne zu nehmen. Dabei ist vorgesehen, dass die Dokumentation eines Entwurfsmusters ausreichende Informationen über das Problem, das das Muster behandelt, die vorgeschlagene Lösung und deren Einsatzmöglichkeiten bereitstellt.

Werden Design Patterns in dieser Weise dokumentiert, wird ein weiterer Vorteil von Objektorientierung deutlich: Die Entwurfsmuster und die derart gestalteten Softwarebausteine sind nicht nur unabhängig von der Domäne, in der die Software zum Einsatz kommt. Sie sind auch in erheblichem Maße unabhängig vom jeweiligen Softwareentwickler. Anders ausgedrückt: Der Entwickler teilt seine Ideen anderen mit. Das Muster kann jetzt auch von anderen Fachleuten verstanden und eingesetzt werden. Der ursprüngliche Entwickler gibt damit sein geistiges Eigentum und seine dadurch bedingte (vermeintliche) Vormachtstellung auf. Er muss nicht mehr gefragt werden, um mit seiner Lösung arbeiten zu können. Die Vorteile sind offensichtlich: Jetzt ist »echte« Wiederverwendung möglich. Der Softwareentwickler kann im Urlaub sein, ein anderes Projekt bearbeiten oder

das Unternehmen gewechselt haben – seine Lösung ist unabhängig davon nutzbar.

Gibt es derartige Möglichkeiten der Wiederverwendung von Software-Komponenten – allgemein: von Produkten – auch im Bereich von Dienstleistungen? Gibt es zum Beispiel die Wiederverwendung einer erfolgreichen SAP R/3-Einführung bei einem anderen Kunden? Können Projekte wieder verwendet werden?

Grundsätzlich muss diese Frage mit »nein« beantwortet werden: Eine Dienstleistung besitzt anders als ein Produkt einen »flüchtigen« Charakter. Sie existiert genau nur in dem Moment, in dem sie erbracht wird, nicht vorher und nicht nachher. Übrig bleibt das Ergebnis der Dienstleistung wie etwa die lauffähige IT-Anwendung oder die gemeinsam mit einem Berater entwickelte IT-Strategie.

Der Erfolg der Dienstleistung wird in der Regel an ihrem Resultat gemessen (entspricht es den Vorstellungen des Kunden?) sowie an der Art und Weise, in der die Dienstleistung vollzogen wurde (ist der Kunde mit dem Vorgehen des Projektteams einverstanden, kommt er mit dem Berater menschlich klar, ...?).

Erfolgreiche Dienstleistungen wecken ebenso wie gute Produkte den Wunsch anderer Kunden, auch in deren Genuss zu kommen. Besteht jedoch beim Produkt die Möglichkeit, sich dieses einfach zu kaufen, also quasi ein Duplikat, eine weitere »Instanz«, eines existierenden Produktes zu erwerben, wird es bei der Dienstleistung ungleich schwerer. Um den Erfolg der Dienstleistung sicherzustellen, sieht sich ein potenzieller Kunde heute in großem Maße darauf angewiesen, denselben Berater oder dasselbe Projektteam einzusetzen. Zumindest sind viele Kunden in dem Glauben (oft vom Dienstleister suggeriert – vgl. Kapitel 1), dass sie nur mit einem bestimmten Berater das richtige Resultat erzielen können, dass nur die mit ihm entwickelte Strategie richtig ist oder dass SAP nur dann zum richtigen Zeitpunkt lauffähig ist, wenn es von einem Team seiner Unternehmung eingeführt wurde.

Mag diese Überlegung grundsätzlich fraglich sein, hat sie zumindest an einer Stelle auf jeden Fall ihr Ende: Wie eingangs erwähnt stehen zurzeit derart viele SAP-Projekte zur Realisierung an, dass die erforderlichen Arbeiten gar nicht durch wenige Personen oder Unternehmen geleistet werden können (das gilt z. B. für die Wohnungswirtschaft).

Hier setzt die beschriebene Nachnutzbarkeit als Mittel zur Lösung und zur Beseitigung des Projektstaus ein: Die Dienstleistung wird so realisiert, dass sie in einem anderen Zusammenhang ebenfalls erfolgreich wiederholt werden kann. Dazu ist es notwendig, dass einerseits das Ergebnis der Dienstleistung sauber festgelegt und dokumentiert wird – es ist damit klar, welches Resultat die Dienstleistung geliefert hat und in jedem anderen Fall auch liefern muss. Andererseits ist es erforderlich, dass der Dienstleistung der flüchtige Charakter genommen wird. Dazu müssen alle wesentlichen Arbeitsschritte, Vorgehensweisen, Hilfsmittel, Tipps und Tricks etc., die zur Erbringung der Dienstleistung benötigt werden, in einer nachvollziehbaren Weise dokumentiert werden.

Eine nachnutzbare Dienstleistung besteht demnach aus der eigentlichen Dienstleistung und einer geeigneten Dokumentation des Resultates, der Arbeitsschritte, Vorgehensweisen usw.

Diese Definition und die vorangehenden Überlegungen zeigen, dass Nachnutzbarkeit einer Dienstleistung nicht ohne Weiteres gegeben ist. Die Dienstleistung muss beispielsweise angemessen – d. h. im Sinne einer späteren Nachnutzung – dokumentiert werden, das Projektmanagement muss diese Dokumentationsaufgaben berücksichtigen und die Resultate müssen einer geeigneten Qualitätssicherung unterzogen werden. Lohnt sich dieser Aufwand? Wir meinen: Ja. Zur Begründung betrachten wir noch einmal die Vor- und (vermeintlichen) Nachteile von Nachnutzbarkeit.

2.2 Noch einmal: Vor- und Nachteile von Nachnutzbarkeit

Eigentlich sollte jedes Projekt ordentlich dokumentiert werden, aber die Erfahrung zeigt, dass hier oft eine erhebliche Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit klafft. Entsprechend ist zu vermuten, dass Nachnutzbarkeit einen gewissen erhöhten Projektaufwand bedeutet, um unter anderem den mit ihr verbundenen Dokumentationsanforderungen Rechnung zu tragen. Mit einer einwandfreien Dokumentation wird allerdings sofort die Flüchtigkeit einer Dienstleistung verhindert. Welche weiteren Vor- und Nachteile von Nachnutzbarkeit sind denkbar?

Schauen wir zunächst in Richtung der Kunden: Entsprechend der obigen Argumentation ist zu vermuten, dass durch die gezielte Realisierung der Nachnutzbarkeit wahrscheinlich deutlich mehr Kunden als bisher in einer überschaubaren Zeit von guten Dienstleistungen profitieren können – der Projektstau kann auf hohem Qualitätsniveau abgebaut werden. Darüber hinaus sind die Kunden nicht mehr in dem Maße, wie es bisher oft der Fall ist, auf einen bestimmten Berater oder eine Unternehmung angewiesen. Die Kunden gewinnen mehr Möglichkeiten in der Wahl ihres Dienstleisters. Es ist eine »neue Offenheit« zu verzeichnen, die von den Kunden sicher positiv bewertet wird. Nachnutzbare Dienstleistungen sind beraterunabhängig. Sie können im Idealfall von allen mit der Nachnutzbarkeit vertrauten Beratern bzw. Unternehmen mit der gleichen Qualität realisiert werden. Nachteile aus Sicht der Kunden sind nicht zu erkennen.

Betrachten wir nun die Systemintegratoren: Die Vorteile für die Kunden können auf den ersten Blick zugleich sicher als Nachteile für die Dienstleister ausgelegt werden. Zum einen stellen nachnutzbare Dienstleistungen erhebliche Anforderungen an ihren »Erst-Erbringer« – insbesondere hinsichtlich der notwendigen Dokumentation der Dienstleistung. Zum anderen sind nachnutzbare Dienstleistungen beraterunabhängig. Damit kann sich ein Berater nicht mehr sicher sein, dass er einen Kunden langfristig an sich binden kann. Kunden und Dienstleister bewegen sich frei am Markt. Ein Kunde kann sich die gewünschte Beratungslösung suchen und

dazu einen Dienstleister auswählen, der erfahren und erfolgreich in der Realisierung offener Beratungslösungen ist. Das ist nun auch genau der Vorteil für Systemintegratoren, die auf Nachnutzbarkeit setzen und sich auf das offene Spiel der Kräfte einlassen. Diese Berater können genau mit ihrer Expertise hinsichtlich nachnutzbarer Lösungen werben und darüber Aufträge gewinnen, die sie sonst eventuell nicht bekommen hätten. Sie können damit unternehmerisches Wachstum durch verstärkte Gewinnung von Neukunden erreichen – ohne die Kundenbindung zu vernachlässigen: Folgeaufträge kommen jetzt freiwillig aufgrund erfolgreicher Projekte und einer entsprechenden Kundenzufriedenheit zustande und werden nicht erzwungen wegen bestehender Abhängigkeiten von proprietären Lösungen.

Durch Nachnutzbarkeit wird aber nicht nur der Beratermarkt neu geordnet: Auf der Seite der Berater entsteht Nachnutzbarkeit durch eine entsprechende Methode, die sicherstellt, dass die Lösung auch durch andere Berater/Systemintegratoren eingeführt, also das Projekt als solches »nachgenutzt« werden kann. Auf der Seite des Kunden wird eine Lösung nachgenutzt, die bereits als Musterlösung vorhanden ist. Die Kombination aus beidem verspricht größten Kundennutzen, denn sie stellt sicher, dass

- die insgesamt ähnlichen Anforderungen der Kunden einer Branche wie etwa der Wohnungswirtschaft zu einer großen, gemeinsamen, branchenspezifischen »Lösungsbibliothek« und
- das insgesamt gleiche Arbeiten der Berater nach gleichen Methoden zu einer großen, gemeinsamen »Methodenbibliothek« führen.

Lösungs- und Methodenbibliothek liefern und repräsentieren damit einen offenen Branchenstandard – mit allen Vorteilen für Kunden und Dienstleister.

Sicher ist damit kein leichter Weg vorgezeichnet, und es kann erhebliche Probleme in Richtung Nachnutzbarkeit geben. Daher ist es insbesondere erforderlich, sich genauer mit den Bedingungen von Nachnutzbarkeit zu befassen und Maßnahmen zu deren Realisierung ins Auge zu fassen.

3 Voraussetzungen von Nachnutzbarkeit und deren Realisierung

3.1 Projektgeschehen

Bereits eingangs wurde angedeutet, dass die Nachnutzbarkeit von Projektlösungen nicht ohne Weiteres gegeben ist. Eine Grundvoraussetzung hierfür ist das »passende« Projektgeschehen, d. h. es müssen die richtigen Aktivitäten zur richtigen Zeit am richtigen Ort mit den richtigen Methoden und Werkzeugen durchgeführt werden und die richtigen Ergebnisse liefern.

3.2 Dokumentation

Das gesamte Projektgeschehen muss in geeigneter Weise dokumentiert werden, d.h. die für das Projektergebnis

und die Nachnutzung des Projektes wesentlichen Aspekte müssen angemessen aufgezeichnet werden.

3.3 Motivation

Nachnutzbarkeit zu erreichen bedeutet für viele IT-Mitarbeiter und -Führungskräfte, dass bestehende Arbeitsweisen geändert werden müssen. Speziell wird auf die Mitarbeiter ein erhöhter Dokumentationsaufwand zukommen, zu dem sie bereit sein müssen und der von den Führungskräften eingefordert werden muss. (Ein in der Praxis häufig gehörter Satz von Mitarbeitern sagt: »Wenn das und das dokumentiert werden muss, ist nicht genug Zeit mehr für die eigentliche Projektarbeit vorhanden.« Die Reaktion der Führungskräfte ist leider zu oft, dass die Dokumentationsanforderungen dann reduziert oder sogar ganz zurückgestellt werden.) – In diesem Sinne bedeutet »angemessene« Dokumentation, dass nicht zu viel und nicht zu wenig dokumentiert wird.

3.4 Qualifikation

Neben der Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte muss auch deren Qualifikation die Nachnutzbarkeit unterstützen. D. h., die Mitarbeiter und Führungskräfte müssen mit dem Konzept der »Nachnutzbarkeit« vertraut sein, sie müssen die daraus resultierenden Arbeitsanforderungen kennen und die Fähigkeit, das Wissen und die Erfahrung besitzen, diese Anforderungen in der Praxis zu erfüllen.

3.5 Bereitschaft zur Offenheit

Schließlich ist mindestens noch die unternehmerische Bereitschaft erforderlich, Projekte zur Nachnutzung freizugeben. Dieser Entschluss erfordert eine gehörige Portion Mut, eingefahrene Gleise zu verlassen. Wir sind jedoch der Überzeugung, dass ein gut vorbereiteter Wandel zu einem im hier verstandenen Sinne offenen Unternehmen von Erfolg gekrönt sein kann.

4 Lösungsansätze

4.1 Vorgehensmodell

Das richtige Projektgeschehen erfordert ein auf Nachnutzbarkeit der Projektergebnisse ausgerichtetes Vorgehensmodell. Dieses beschreibt wie jedes andere Vorgehensmodell, wer im Rahmen des Projektes welche Tätigkeiten zu welchen Zeitpunkten mit welchen Werkzeugen und nach welchen Methoden zu erbringen hat sowie welche Resultate dabei herauskommen sollen.

Dabei müssen alle im Projekt relevanten Aktivitäten berücksichtigt werden, d. h. neben der eigentlichen Leistungserbringung (Wertschöpfung) kommt es auch auf die Führungsaufgaben (Projekt- und Qualitätsmanagement) und die Supporttätigkeiten (Bereitstellung von Schulungs- und Testumgebungen usw.) an.

Hier wird das Augenmerk zusätzlich auf den Aspekt der Nachnutzbarkeit gelegt. Das gesuchte Nachnutzbarkeit unterstützende Vorgehensmodell kann damit durch Modifikation eines oder mehrerer vorhandener Vorgehensmodelle entwickelt werden. Von diesem Aspekt wird in der detaillierten Betrachtung der Führungsaufgabe Projektmanagement im Kapitel 4 Gebrauch gemacht.

4.2 Projektergebnisse und Ergebnismuster

Innerhalb des Vorgehensmodells müssen alle für das Projekt relevanten Ergebnisse benannt werden. Die Nachnutzbarkeit hat zur Folge, dass dabei nicht nur die fachlichen Ergebnisse, wie etwa Leistungsbeschreibungen und Software-Architekturen, zu betrachten sind, sondern dass auch alle für den Projektverlauf bedeutsamen Dokumente, wie z. B. Sitzungsprotokolle und Zeitpläne, zu berücksichtigen sind.

Für alle Projektergebnisse muss es wohl definierte Muster (Vorlagen) und nach Bedarf auch zugehörige Ausfüllanleitungen geben.

Die Resultate müssen nach vorgegebenen Regeln an vorgegebenen Stellen abgespeichert oder archiviert werden.

4.3 Mitarbeiterbeteiligung

Im Hinblick auf die erforderliche Motivation der Mitarbeiter kommt es nicht darauf an, große »Motivationsshows« zu realisieren. Viel mehr sollte der Ansatz der Nachnutzbarkeit so angelegt sein, dass die Mitarbeiter die daraus für sie erwachsenden Vorteile, wie z. B. den leichteren Rückgriff auf Erfahrungen von Kollegen oder die verbesserte Position des eigenen Unternehmens am Markt, erkennen können. Ein probates Mittel könnte in der Einbeziehung ausgewählter Mitarbeiter bei der Entwicklung des Vorgehensmodells bestehen, Erfolge mit Nachnutzbarkeit könnten belohnt werden usw.

4.4 Schulungskooperation

Die Fähigkeit, in nachnutzbaren Projekten zu arbeiten bzw. diese zu führen, muss geeignet ausgebildet werden. Hierfür sind entsprechende Schulungsprogramme zu entwickeln. Diese können in Kooperation von Fachhochschule und Systemintegrator realisiert werden (vgl. Kapitel 5).

4.5 Change Management

Ausgangspunkt zur Entwicklung der unternehmerischen Bereitschaft zur Offenheit kann eine Analyse des Marktes sein. Sie wird dem jeweiligen Beratungsunternehmen zeigen, welche Chancen und Risiken es mit und ohne Nachnutzbarkeit seiner Projektlösungen hat. Für den Fall, dass die Chancen überwiegen und mit einem zusätzlichen Blick auf die eigenen Stärken und Schwächen auch Möglichkeiten gesehen werden, sich zu einem die Nachnutzung propagierenden und diese erfolgreich umsetzenden Unternehmen zu entwickeln, kann dies

schrittweise im Rahmen eines Change Management-Projektes erfolgen. Das Projekt muss wie jedes andere auch gut vorbereitet und konsequent durchgeführt werden.

5 Nachnutzbarkeit und Projektmanagement

Wie dargestellt muss das Vorgehensmodell für nachnutzbare Projekte insbesondere Regelungen zum Aufgabenkomplex »Projektmanagement« umfassen. Da Nachnutzbarkeit als Erweiterung bisheriger Projekte betrachtet werden kann, liegt es nahe, etablierte Projektmanagementverfahren zu untersuchen und daraus das Projektmanagement für nachnutzbare Projekte abzuleiten.

Unter Federführung der Autoren ist geplant, das Projektmanagementverfahren der PROMOS consult zum Ausgangspunkt zu nehmen und dieses zu modifizieren. Folgende Arbeitsschritte sind vorgesehen:

- Analyse und Bewertung bestehender Projektmanagementverfahren bei PROMOS consult. Ableitung einer Handlungsempfehlung zur Professionalisierung.
- Ermittlung spezifischer Verfahren zum Aspekt Nachnutzbarkeit offener Projektlösungen.
- Spezifikation der Umsetzungswerkzeuge (Tools) für ein IT-gestütztes Projektmanagementverfahren.
- Realisierung der Umsetzungswerkzeuge.
- Praxisbericht und Analyse des Kundennutzens.
- Generalisierung und gegebenenfalls Überführung der Tools in ein Projektmanagement-Portal.

Der Projektstart ist für Ende August 2007 vorgesehen. Nach der dann erforderlichen Projektplanung können Aussagen zur Realisierung und zum voraussichtlichen Projektende getroffen werden. Dieses wird sicher in der ersten Jahreshälfte 2008 liegen. Spätestens dann können und sollen weitere Schritte im Sinne der Erledigung des eingangs skizzierten Arbeitspaketes zur Realisierung der Nachnutzbarkeit von Projektlösungen in Angriff genommen werden (vgl. Kapitel 1 sowie Kapitel 5).

6 Fazit und Ausblick

Das Konzept nachnutzbarer Dienstleistungen verfolgt den Ansatz, die gerade bei IT-Systemintegratoren weit verbreitete und von deren Kunden mehr oder weniger zwangsläufig übernommene Sicht, eine bestimmte Dienstleistung kann nur von einem bestimmten Dienstleister erbracht werden, aufzubrechen.

Damit wird ein Paradigmenwechsel in der IT-Beratungsbranche eingeleitet, der weg von proprietären Lösungen und Kundenbindung durch Abhängigkeit hin zu offenen Dienstleistungen und Kundenbindung auf Basis von Kundenzufriedenheit und Freiwilligkeit führt.

Die vorliegenden Überlegungen zeigen, dass Nachnutzbarkeit nur durch konsequentes Vorgehen erreicht werden kann. Es muss auch und gerade Bequemlichkeiten überwinden, die oft in Projekten zu verzeichnen sind. Die Ausführungen zeigen auch, dass erst wenige

Teilschritte in Richtung Nachnutzbarkeit realisiert sind. Weitere Anstrengungen sind erforderlich, um das eingangs dargestellte Maßnahmenpaket abzarbeiten und dem Konzept zum wünschenswerten Durchbruch zu verhelfen.

Ein Teil dieser Aktivitäten wurde hier skizziert. Es ist geplant, sie gemeinschaftlich im Rahmen einer Kooperation zwischen der TFH Wildau und der PROMOS consult zu realisieren. Dabei sollen die Stärken der Beteiligten zum gegenseitigen Vorteil eingebracht werden. Die vorhandenen Forschungsmöglichkeiten sowie das praktische Wissen und die Erfahrungen der Partner werden kombiniert, um den Weg zur Nachnutzbarkeit von Projektergebnissen weiter auszuarbeiten und insbesondere entsprechende Projektmanagementwerkzeuge zu entwickeln. Diese Ansätze werden gemeinsam im Unternehmensalltag implementiert, wobei ein gegenseitiges Geben und Nehmen von Informationen, Wissen und Erfahrungen zu erwarten ist.

Insbesondere ist vorgesehen, ausgewählte Vorlesungen zu den Grundlagen des Managements, zum Projektmanagement und zur Anwendung von SAP geeignet anzureichern. Die Ausbildung der Studierenden wird damit um moderne, zukunftssträchtige Inhalte ergänzt. Umgekehrt müssen auch die Mitarbeiter von IT-Systemintegratoren, wie PROMOS consult, in den Methoden und Werkzeugen der Nachnutzbarkeit unterwiesen werden. Dies soll ebenfalls in den genannten Lehrveranstaltungen geschehen und zieht den Transfer von Know-how und Erfahrungen aus der Praxis in die Fachhochschule nach sich.

Ziel dieser Maßnahmen wird es vor allem auch sein, den Aspekt der Nachnutzbarkeit durch die Ausarbeitung von Projektmanagementmethoden fest in IT-Projekten zu verankern und somit die Ergebnisqualität der IT-Projekte wesentlich zu verbessern.

Die Ergebnisse der Kooperation sollten am Kundennutzen messbar und dann auf andere Unternehmen – Kunden und Systemintegratoren – übertragbar sein. Das bis dahin erzielte Wissens- und Erfahrungspotenzial der Projektbeteiligten kann dann beispielsweise in ein Verfahren zur Zertifizierung nachnutzbarer Beratungslösungen durch die TFH Wildau münden.

Literatur

- Frölich, R./Schütte, R., Wissensbasiertes Projektmanagement großer DV-Vorhaben, KI 1988 (2) 3, S. 64-68
- Gamma, E./Helm, R./Johnson, R./Vlissidis, J., Entwurfsmuster – Elemente wiederverwendbarer objektorientierter Software, Addison-Wesley, 2004 (7. Auflage)
- Gehle, M., Internationales Wissensmanagement – Zur Steigerung der Flexibilität und Schlagkraft wissensintensiver Unternehmen, DUV 2006
- Kreitel, W.A., Unternehmenswissen als Ressource – Wissensbasiertes Projektmanagement erfolgreich einführen und nutzen, Gabler 2008

Oestereich, B. (Hrsg.)/Hruschka, P./Josuttis, N./Kocher, H./Krasemann, H./Reinhold, M., Erfolgreich mit Objektorientierung – Vorgehensmodelle und Managementpraktiken für die objektorientierte Softwareentwicklung, Oldenbourg 2001 (2. Auflage)

Internetquellen

- ERP: Der langsame Rückzug von SAP R/3
http://www.computerwoche.de/knowledge_center/enterprise_resource_planning/523671/?ILC-RSSFEED&feed=523671%20rssnews (31.08.2007)
- PAC: Deutscher ERP-Markt im Umbruch
http://www.computerwoche.de/produkte_technik/software/593920/?ILC-RSSFEED&feed=593920%20rssnews (05.06.2007)
- Die Methode macht den Unterschied
<http://www.computerwoche.de/heftarchiv/2007/22/1219247/index.html> (06.06.2007)
- Sieben große Barrieren in ERP-Projekten
<http://www.computerwoche.de/heftarchiv/2007/22/1219225/index.html> (06.06.2007)
- ERP-Projekte: Viele Gründe für ein Scheitern
<http://www.computerwoche.de/index.cfm?pid=334&pk=592539> (10.05.2007)
- Jedes vierte IT-Projekt geht schief
<http://www.computerwoche.de/nachrichten/595610/?ILC-RSSFEED&feed=595610%20rssnews> (04.07.2007)
- Deutsche IT-Manager planen schlecht
http://www.computerwoche.de/it_strategien/it_management/571685/index.html (02.02.2006)

Autoren

Dipl.-Ing. Jens Kramer
Geschäftsführer
PROMOS consult GmbH
Rungestraße 19
10179 Berlin
Tel. +49 30 2431170
jens.kramer@promos-consult.de
www.openpromos.com

Prof. Dr. Bertil Haack
Dekan
Technische Fachhochschule Wildau
FB Wirtschaft, Verwaltung und Recht
Tel. +49 3375 508-914
bertil.haack@tfh-wildau.de
www.goals-strategies.com/haack