

Wann lohnt sich der Einsatz von Projektmanagement-Software?

Von Jan Ahlborn

Lohnt sich die Investition in eine Projektmanagement-Software? Gerade bei IT-Investitionen ist die Verantwortung wegen der hohen Kosten besonders groß. Deshalb sollte der Nutzen für Ihr Unternehmen klar erwiesen sein. Die Bewertung von Feature-Listen reicht heutzutage nicht mehr aus, um ein fundiertes Urteil fällen zu können. Auch standardisierte Entscheidungsvorlagen helfen nur wenig. Bei Investitionsentscheidungen über PM-Software sollten Sie sowohl Branchenspezifika als auch die individuelle Unternehmenskultur berücksichtigen.

Kaufentscheidung auf solider Basis

Dieser Artikel zeigt, wie Sie die Vor- und Nachteile des Software-Einsatzes einschätzen und das richtige Tool auswählen können. Mit Hilfe einer Nutzenanalyse stellen Sie Ihre Kaufentscheidung auf eine sichere Basis und erhalten gleichzeitig wichtige Informationen zum Status des Projektmanagements in Ihrem Unternehmen. Sie erfahren, wie Sie Prozesse im Projektmanagement identifizieren können, die Unterstützung benötigen, und wie Sie diese nach dem unternehmensspezifischen Nutzen bewerten. Auf diese Weise erhalten Sie eine klare Aussage dazu, ob die Einführung einer modernen PM-Software in Ihrem Unternehmen notwendig ist.

Durch einen Vergleich der Leistungsmerkmale verschiedener Tools mit den von Ihnen definierten Anforderungen finden Sie heraus, welche Software Ihrem Unternehmen am meisten nützt.

Wegweiser durch die Nutzenanalyse

Wenn Sie eine PM-Software testen, dann merken Sie schnell, dass Sie als Projektmanager damit Zeit für die Erstellung und Aktualisierung des Projektplans einsparen. Antworten auf weitere, interessantere Fragen, die erst im zweiten Schritt zum Tragen kommen, bleiben der Betrachtung aber zunächst häufig vorenthalten.

Wie viel leichter ist es beispielsweise, eine Risikoanalyse zu erstellen, wenn ein präziser Projektplan vorliegt? Und welche Einsparungen sind im Controlling durch ein Online-Berichtswesen erreichbar? Bleiben solche Fragen unbeachtet, so verfälscht dies Ihre Entscheidungsgrundlage.

Sammeln typischer Arbeitsschritte

Nach unserer Erfahrung sind die Potenziale, die der Einsatz moderner PM-Software aufweist, oftmals recht unterschiedlich – selbst für sehr ähnliche Unternehmen. Für eine aussagekräftige Analyse ist es daher

An Vorhabenbeschreibung / Projektdefinition mitwirken	Planung der Aktivitäten aktualisieren/umplanen
Projektantrag erarbeiten	Teilprojekt-Meetings durchführen/teilnehmen
Vorstudien durchführen	An Projekt-Meetings teilnehmen
Pflichtenhefte erstellen	Reportings erstellen
Planung Aufgabenpakete	Zeiterfassung durchführen
Schätzung der Zeitaufwände	Eskalationen durchführen
An Kick-off-Meeting teilnehmen	Pflichtenhefte anpassen und pflegen
Aufgabenpakete analysieren	An Projekt-Übergabebericht mitarbeiten
Aktivitäten planen	An Projektübergabe-Meeting teilnehmen
Fortschritt der Aufgabenpakete ermitteln	Projektabschluss-Meeting erstellen
Auf Abweichungen steuernd eingreifen; die Projektleitung informieren	Gegenseitige Bewertung der Projektbeteiligten untereinander durchführen

Tabelle 1: Beispielprozesse für die Rolle eines Projektmitarbeiters.

notwendig, die Arbeitsschritte genau zu kennen und aufzunehmen, die Projektmanagement speziell in Ihrem Unternehmen verursacht.

Zu diesem Zweck differenziert man zunächst nach PM-typischen Rollen, also beispielsweise nach Projektleiter, Projektmitarbeitern, Projekt-Controlling und Ressourcenverantwortlichen. Ein Beispiel für die Prozesse, an denen ein Projektmitarbeiter arbeitet, finden Sie in Tabelle 1.

Anschließend sollte ein Team erfahrener Projektleiter bewerten, wie viel Aufwand in der Regel in die Bearbeitung dieser Prozesse einfließt. Mitarbeiter aus Projekt-Controlling und Project Management Office, Ressourcenverantwortliche und andere unterstützen das Team dabei.

Um den Gesamtaufwand der PM-Aktivitäten zu bestimmen, empfehlen wir, alle Projekte in Klassen einzuteilen. Dafür bietet sich eine Unterscheidung nach Projektgröße in Personentagen sowie internen bzw. externen Projekten an. Die Aufwände für diese Projektklassen ermittelt das Team in Mitarbeitertagen und -stunden.

Für die Einteilung gibt es keine Richtlinien, denn jedes Unternehmen hat seine eigene Vorstellung davon, was ein kleines, mittleres oder großes Projekt ist. Ein Baukonzern, der meist Wolkenkratzer mit 100 Etagen baut, bezeichnet den Bau eines Hochhauses mit 20 Stockwerken wahrscheinlich als kleines Projekt. Für

einen Schreiner dagegen, der den Auftrag bekommt, dieses Hochhaus mit Türen auszustatten, ist das vielleicht das größte Projekt seiner Firmengeschichte.

Hochrechnung auf das Projektportfolio

Im nächsten Schritt nimmt das Team das komplette Projektportfolio des Unternehmens in die Bewertung auf. Es zählt die laufenden Projekte und teilt sie in die verschiedenen Projektklassen ein. Mit diesen Angaben lassen sich die Aufwände für das Projektmanagement detailliert, aber ohne viel Analyseaufwand hochrechnen.

	Klein-Projekt	Mittleres Projekt	Groß-Projekt	Summe [alle Projekte]
Anzahl der Projekte pro Jahr	37	14	5	56
Prozessaufwand [Tage pro Projekt]				
Projektinitiierung	11	21	56	981
Projektstart	3	4	13	232
Projektdurchführung	28	50	362	3546
Testing	15	22	120	1463
Projektabschluss	5	14	31	536
Summe [alle Projekte]	2294	1554	2910	6758

Tabelle 2: Beispiel für Aufwände für PM-Prozesse in der Software-Industrie.

Werden die Gesamtaufwände auf ein Jahr normiert, dann erleichtert Ihnen dies später die Interpretation der Daten. Sie sehen auf den ersten Blick, wie viel Aufwand pro Jahr im Unternehmen für Projektmanagement anfällt.

Für ein mittelständisches Unternehmen aus der Softwareindustrie hat eine Bewertung der Kategorie „Front End-Entwicklung“ die Werte aus Tabelle 2 ergeben:

Einsparmöglichkeiten je nach Prozess

Hat das Team die Aufwände aufgenommen, muss es herausfinden, welche Einsparmöglichkeiten in der Verwendung der PM-Software liegen. Dazu bewertet es jeden identifizierten Prozess aus jeder Projektklasse nach Verbesserungen, die ein Software-Einsatz bringen könnte.

Die zentrale Frage lautet: "Wie viel Prozent der bisher verwendeten Zeit können wir einsparen?" Das Ergebnis (Nutzenpotenzial in %) können Sie darstellen wie in Tabelle 3 gezeigt. Ein grobes Bild ergibt sich aus der Betrachtung ganzer Prozesse, ein detailliertes aus der Bewertung der einzelnen Prozessschritte.

Erfahrene Anwender einbeziehen

Sie sollten nicht nur die PM-Prozesse Ihres Unternehmens, sondern auch die Nutzungsmöglichkeiten der PM-Software genau kennen, um das Nutzenpotenzial bewerten zu können. An dieser Stelle hat es sich

Prozess	PM-Tätigkeit	Aufwand pro Monat [Tage]	Nutzenpotenzial in %	Einsparung pro Monat [Tage]	Einsparung pro Monat [Euro]
Projektinitiierung	Erstellung Pflichtenheft	35,8	20	7,2	8.587
	Strukturierung des Projekts (inkl. Erstellung des PSP)	39,3	75	29,4	35.336
	Planung Aufgabenpakete	36,3	75	27,2	32.683
	Schätzung der Zeitaufwände	17,8	25	4,5	5.347
	Einteilung und Abstimmung der Ressourcen	54,8	0	0,0	0
	Vorbereitung und Kick-Off Meeting	32,0	20	6,4	7.686

Tabelle 3: Einsparungspotential bei PM-Prozessen in Euro.

bewährt, ein Team aus Projektmanagern und -controllern sowie erfahrenen Anwendern des Tools oder Projektmanagement-Beratern zu bilden, die bereits mit der Software gearbeitet haben. Der Bewertungs-Workshop sollte gut vorbereitet und moderiert sein, damit Sie keinen wichtigen Aspekt der Nutzenanalyse vergessen und alle nötigen Prozesse innerhalb des Workshops bearbeiten können. Ziehen Sie die internen Stundensätze der Mitarbeiter zur Bewertung heran. So erhalten Sie das jährliche Einsparungspotenzial in Euro.

Ermittlung der Software-Kosten

Im nächsten Schritt lautet die zentrale Frage: "Welche Kosten fallen an, wenn wir eine Software als PM-Werkzeug unternehmens- oder bereichsweit einsetzen?" Berücksichtigen sollten Sie Lizenzgebühren, neue Hardware, Schulung der Projektleiter, individuelles Coaching, Support und die Kosten des Einführungsprojekts.

Abziehen können Sie bisher regelmäßig anfallende Schulungskosten sowie Kosten für den Betrieb diverser Anwendungen, Tools oder Dokumente im Projektmanagement-Umfeld, die Sie durch die Software ersetzen.

Wann wird der Break-even-point erreicht?

Jetzt wird es spannend: Vergleichen Sie die Zusammenführung der Daten aus der Nutzenanalyse mit den auf ein Jahr normierten Kosten des Software-Einsatzes. Ist der Nutzen bereits größer als die gesamten Kosten im ersten Jahr, dann haben Sie schon in weniger als einem Jahr den Amortisationspunkt (Break-Even) für das neue Tool erreicht.

Wollen Sie die Amortisationsdauer exakt ermitteln, dann teilen Sie einfach die einmalig entstehenden Kosten der Software-Einführung (Lizenzen und Projektkosten) durch die Differenz zwischen jährlich gewonnenem Nutzen und jährlichen Kosten.

$$\frac{\text{Einmalkosten}}{\text{Jährlicher Nutzen} - \text{Jährliche Kosten}} = \text{Break-even-point [Jahre]}$$

Unter den Einmalkosten versteht man die Kosten des Projekts (Aufwände des Projektteams sowie Kosten der Befragungen, Testlizenzen, Pilotprojekte, unternehmensspezifische Anpassungen, Schnittstellenprogrammierung zu anderen Systemen etc.). Hinzu kommen noch die Aufwände für die Schulung der Mitarbeiter und die Anschaffungskosten des PM-Systems (Hard- und Software sowie Beschaffungskosten).

Den jährlichen Nutzen können Sie direkt der Nutzenanalyse entnehmen. Ziehen Sie die jährlichen Kosten einfach davon ab. Diese setzen sich zusammen aus der Systemwartung, der Systemerhaltung und den regelmäßigen Schulungsmaßnahmen. Einsparungen bei bisher verwendeten Systemen und deren Schulungsmaßnahmen müssen Sie dabei anrechnen.

Break-even-Analyse

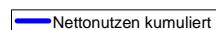
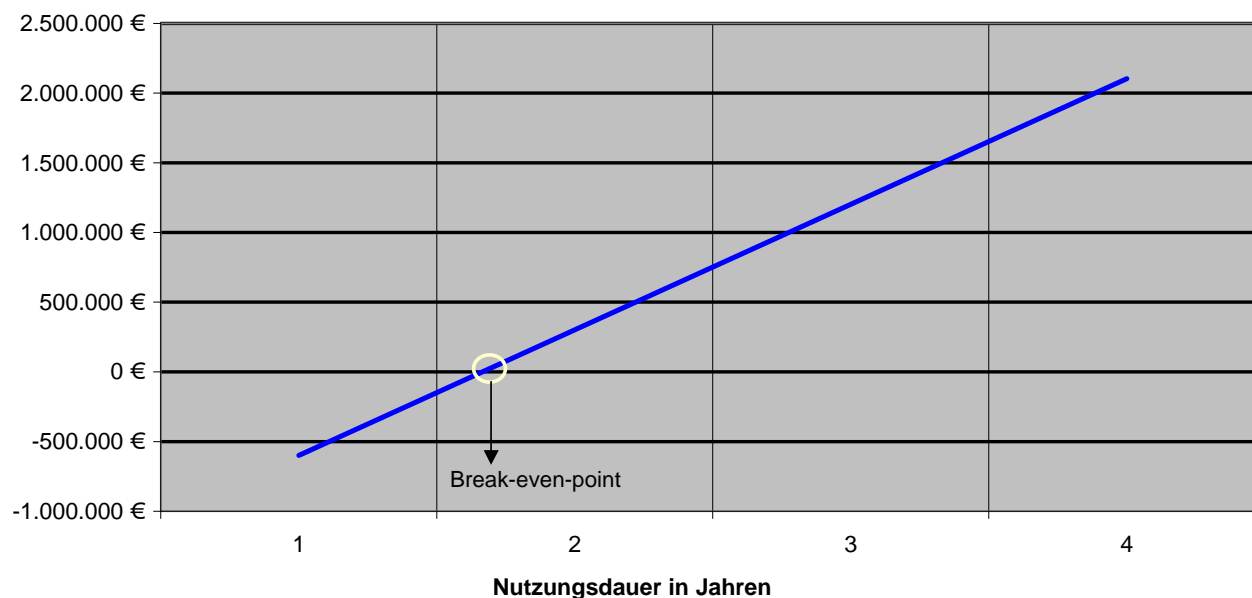



Bild 1: Amortisationsdauer in Jahren.

Zur Kontrolle können Sie den Break-even-point zusätzlich grafisch ermitteln (siehe Bild 1). Zu diesem Zweck stellt man die bewerteten, kumulierten Kosten und Nutzen im Zeitverlauf dar. Im Nulldurchgang können Sie die Amortisationsdauer ablesen.

Kommen für Sie verschiedene Projektmanagement-Systeme in Betracht, so nehmen Sie am besten die Nutzenpotenziale dieser Systeme für die einzelnen PM-Prozesse auf und bewerten die Kosten. Dabei sollte jedoch die Anzahl der Systeme möglichst gering gehalten werden, um nicht zu viel Arbeit mit der Bewertung zu verbringen.

Überraschende Ergebnisse

Derartige Analysen bringen häufig überraschende Ergebnisse. Damit ist nicht in erster Linie die Höhe der geschätzten Aufwände für das Management von Projekten gemeint. Wichtiger ist die Erkenntnis, dass es in manchen Konstellationen besser ist, bestimmte Projektklassen vom Einsatz der PM-Software auszuschließen.

Das wäre zum Beispiel der Fall, wenn Ihr Unternehmen nur wenige Großprojekte, aber viele Kleinprojekte mit minimalem Aufwand und hoher Standardisierung bearbeitet. In der Regel hat man bei den kleinen Projekten einen guten Überblick und das Risiko, dass etwas schief läuft, ist gering. In diesem Fall wäre bei einem toolgestützten Controlling der Aufwand größer als der Nutzen. Bei Großprojekten mit hohem Innovationsgrad haben Änderungen weitreichende Auswirkungen. Das Risiko, dass solche Änderungen eintreten, ist groß. Erst der Einsatz eines entsprechenden Tools ermöglicht es, Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und steuernd einzugreifen.

Aus den Ergebnissen lassen sich gleichzeitig allgemeine Verbesserungsmöglichkeiten für Ihre Projektmanagement-Prozesse ableiten. Sie zeigen sich, sobald man die einzelnen Prozesse genauer betrachtet. Dazu gehören Verbesserungen z.B. im Kommunikationsmanagement, Optimierungsmöglichkeiten im Ablauf, im Ressourceneinsatz etc.

Nicht quantifizierbare Faktoren

Um die Entscheidungsvorlage abzuschließen, können Sie noch jene Vorteile eines Software-Einsatzes betrachten, die sich nicht so einfach in Euro ausdrücken lassen. Dazu gehört die größere Planungs- und Ergebnissicherheit, die Sie durch die softwarebedingte Qualitätsverbesserung in der Projektarbeit erreichen.

Außerdem schaffen Sie durch automatisiertes Reporting im Intranet eine höhere Transparenz. In vielen Unternehmen wird das gesamte Projektportfolio durch den Einsatz eines PM-Werkzeugs zum ersten Mal übersichtlich dargestellt.

Schließlich ermöglichen die zentrale Projektdatenbank und das integrierte Dokumentenmanagement eines guten Tools eine unkomplizierte Projekt- und Ergebnisdokumentation und damit den Aufbau eines funktionierenden Wissensspeichers.

Fazit

Eine Nutzenanalyse versorgt Sie mit wichtigen Informationen zum Projektmanagement in Ihrem Unternehmen. Mit der hier beschriebenen Methode stellen Sie die Entscheidung über den Einsatz einer PM-Software auf eine sichere Basis.

Als Nebeneffekt erhalten Sie eine gute Übersicht über die Projektmanagement-Prozesse, die in Ihrem Unternehmen eingesetzt werden. Auf dieser Grundlage können Sie mangelhafte Prozesse korrigieren. Investieren Sie also ausreichend Zeit und Aufwand in die Entscheidungsfindung zur Anschaffung eines PM-Werkzeugs.

Die Analyse dient hauptsächlich der Bewertung von Potenzialen. Wenn Sie feststellen, dass die Einführung eines Projektmanagement-Systems mehr Aufwand als Nutzen verursacht, können Sie erfahrungsgemäß davon ausgehen, dass andere Systeme davon kaum abweichen. Die Ursache für ineffizientes Projektmanagement liegt dann möglicherweise eher bei mangelhaften Prozessen, ungenügenden Zielvorgaben, nicht durchgängiger Projektkultur oder häufigem Wechsel der Projektprioritäten.



Projekterfolg ist planbar.

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Wir unterstützen Sie in allen Phasen Ihrer Projektarbeit und dabei, dass Sie Ihr Ziel nie aus den Augen verlieren: den erfolgreichen Projektabschluss.

Bei uns schreiben Experten für Experten – Sie profitieren unmittelbar vom Wissen renommierter Fachautoren.



www.projektmagazin.de - alles, was Sie für Ihren Projektalltag brauchen:

- über 800 Fachartikel, Tipps und Software-Besprechungen
- über 230 Arbeitshilfen, wie Checklisten und Vorlagen
- das umfangreichste PM-Glossar mit über 900 Fachbegriffen

Unser Angebot

- 24 Online-Ausgaben im Jahr plus 12 Spotlights - die Themenspecials des Projekt Magazins
- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement auf über 4.000 Seiten

www.projektmagazin.de

Bestellen Sie Ihr Einzel- oder Firmenabo und erhalten Sie das Projekt Magazin schon ab **€2,91 pro Ausgabe!**
Einfach online bestellen unter www.projektmagazin.de/abo.

Das Projekt Magazin: Online. Aktuell. Immer für Sie da.