

Anwenderbericht

SALT Solutions: Wachstum mit Qualitäts- und Projektmanagement

von Dr. Georg Angermeier

Sowohl Qualitätsmanagement als auch Projektmanagement stoßen immer wieder auf Skepsis. Gerade im Mittelstand herrscht das Vorurteil, dass beides nur zusätzliche Kosten verursacht, anstatt Ergebnisse zu bewirken. Die SALT Solutions GmbH beweist das Gegenteil: Das auf IT-Lösungen für Logistik spezialisierte Unternehmen setzt auf konsequentes und aufeinander abgestimmtes Qualitäts- und Projektmanagement und verzeichnet entgegen dem allgemeinen Trend ein starkes Wachstum. Heute ist das Unternehmen an vier Standorten vertreten: Dresden, Düsseldorf, Oberpfaffenhofen und Würzburg.



Dr. Georg Angermeier

Dipl.-Physiker, PM-Berater, Mitglied GPM, PMI, VDI-GSP, Mitarbeit im DIN-Ausschuss NQSZ-4.

Kontakt:

Georg_Angermeier@Ask-ASC.de

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

SALT kommt an: Kunden und Leistungen

Das IT-Unternehmen SALT Solutions GmbH (SALT = Solutions, Applications, Logistics, Transport) entwickelt und implementiert IT-Lösungen für Logistik, Handel und Produktion im Auftrag von Großunternehmen und großen mittelständische Unternehmen.

Ein Beispiel ist das gemeinsam mit DaimlerChrysler entwickelte Qualitätssystem "QM-Info". Es sammelt und wertet Daten aus, die aus den unterschiedlichsten Quellen stammen: von Sensordaten in der Produktionshalle bis zu Ergebnissen von Marktforschungsstudien. QM-Info zeigt die Ergebnisse der Auswertung in einem so genannten "Qualitätsmonitor" an. Es überwacht automatisch Fehlerhäufigkeiten und integrierte Funktionen für statistische Prozesskontrolle (SPC) und bildet deshalb die datentechnische Basis für das Qualitätsmanagement der Mercedes Car Group.

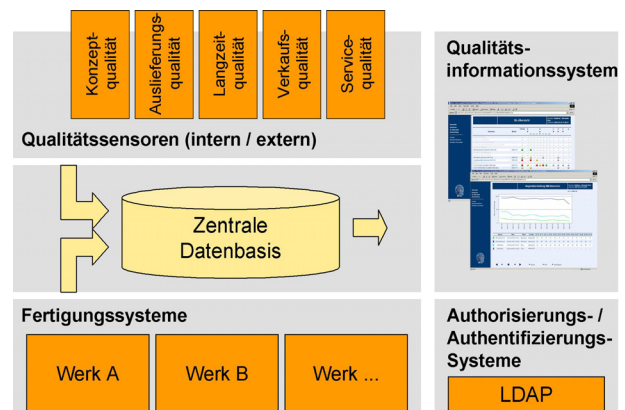


Bild 1: Das Qualitätsinformations-System QM-Info wertet bei DaimlerChrysler alle qualitätsrelevanten Daten produktbezogen aus. Von Sensordaten aus der Fertigung bis zur Kundenbefragung über den Service sind alle Informationen über den "Qualitätsmonitor" zugänglich.

Völlig andere Ansprüche hinsichtlich Zeittakt und Prozessablauf erfüllt die Produktions- und Logistiklösung von SALT für die Wagner Tiefkühlprodukte GmbH. Das von SALT entwickelte Programm "[s]-warehouse" steuert in enger Verflechtung mit der dortigen SAP-Installation die Produktion und Auslieferung von jährlich über 50.000 Tonnen Tiefkühlpizza – das ist ein Drittel des deutschen Pizza-Markts. Die Produktion läuft rund um die Uhr und bereits eine Verzögerung von nur dreißig Minuten in der Prozesskette würde zu einem Stillstand der Produktion führen. Die Lösung der Logistik-Experten von SALT musste deshalb gewährleisten, dass Produktion, Zwischenlagerung, Kommissionierung und Verladung reibungslos ineinander greifen.

Wie aus diesen zwei Beispielen deutlich wird, steuern die Lösungen von SALT unmittelbar die wertschöpfenden Prozesse der Anwender. Ziel ist es, die Zuverlässigkeit der Prozesse zu erhöhen und ihre Kosten senken. Damit der versprochene Return on Investment schnell erzielt werden kann, finden Entwicklung und Einführung in der Regel unter hohem Zeitdruck, vor allem aber bei laufendem Betrieb statt.

Der allgemeinen Wirtschaftsflaute zum Trotz weist SALT ein kräftiges Umsatz- und Gewinnwachstum auf. Dieser Erfolg gründet auf zwei Prinzipien:

1. Kundenorientierung durch gelebtes Qualitätsmanagement
2. Projektorientierung durch vollständige Verschmelzung von Projekt- und Unternehmensorganisation

Kundenorientierung: Qualitätsmanagement als Erfolgsfaktor

Wenn die Investitionsbereitschaft gering ist, helfen weder Rabatte noch aggressives Marketing. Vielmehr kommt es in diesem Fall darauf an, den Kunden rentable Lösungen für ihre zentralen Bedürfnisse anzubieten.

SALT erreicht dies durch seinen kundenorientierten Beratungsansatz, den Thomas Wicht, Projektleiter in der Würzburger Niederlassung, so beschreibt: "Bei unserem Beratungsansatz geht es immer darum, dass der Kunde seine Wettbewerbsvorteile realisieren soll. Wir raten deshalb nicht zum teuersten und modernsten IT-System, sondern zu dem, das für das jeweilige Geschäft des Kunden am besten passt." Um diese Lösungen entwickeln zu können, muss SALT mit Hilfe eines umfassenden Qualitätsmanagement-Systems seine Dienstleistungen und Produkte auf bestmögliche Kundenzufriedenheit ausrichten.

SALT ist nach DIN ISO 9001:2000 zertifiziert. Aber das Unternehmen will nicht nur die Anforderungen der Zertifizierung erfüllen, sondern auch die verschiedenen Managementdisziplinen optimal miteinander kombinieren. SALT hat deshalb ein Pilotprojekt gestartet, in dessen Rahmen zwei Qualitätsbeauftragte das operative Ineinandergreifen von Projektmanagement und Qualitätsmanagement erarbeiten sollen. Das am Standort Würzburg erprobte Konzept zielt auf eine beständige Verbesserung der Projektprozesse ab und soll so Kostenreduzierung, Steigerung der Kundenzufriedenheit und erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit bewirken.

Das Team der Qualitätsbeauftragten besteht aus einer Qualitätsmanagerin, Margarethe Wintherroth und einer Projektleiterin, Daniela Kufner. Durch diese Besetzung wird sowohl die Sichtweise des Qualitätsmanagements als auch die des Projektmanagements in das Projekt eingebracht. Die Qualitätsbeauftragten haben zunächst die Aufgabe, eine einheitliche Definition von Vorgehensmodellen für die verschiedenen Projektarten (z.B. Verkaufsprojekt, internes Entwicklungsprojekt oder Kundenprojekt) zu erarbeiten.

Ihre Hauptaufgabe besteht jedoch darin, die Qualitätslenkung und -sicherung für die laufenden Projekte zu gewährleisten sowie die bestehenden Prozesse und Vorgehensweisen kontinuierlich zu verbessern. Dabei werden sie zum einen durch die bestehende Projektkultur von SALT Solutions unterstützt, zum anderen durch die neu eingeführte PM-Software Projektron BCS.

Projektorientiertes Unternehmen: Verschmelzung von Linie und Projekt

Die Wertschöpfung von SALT Solutions erfolgt ausschließlich in Projekten. Die Projektleiter führen das operative Geschäft, sie sind mit den erforderlichen Entscheidungskompetenzen ausgestattet und verantwortlich für das inhaltliche und wirtschaftliche Ergebnis. Die Teams bestehen aus drei bis fünfzig Mitarbeitern, die Projektdauer variiert zwischen einigen Monaten und mehreren Jahren. Es gibt sehr wenige Linienpositionen. Dazu zählen neben den drei Geschäftsführern nur noch die Geschäftsbereichsleiter, welche die Ergebnisverantwortung für ein bestimmtes Marktsegment tragen.

Die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf projektorientiertes Arbeiten hat zur Folge, dass es gegenüber traditionellen Strukturen eine Reihe von Besonderheiten gibt:

- Die Kostenstellenstruktur der Unternehmensbuchhaltung ist nach Projekten, nicht nach Abteilungen organisiert.
- Erbrachte Projektleistungen für einen Kunden bestimmen die Ertragssituation eines Geschäftsbereichs, der aktuelle Cash-Flow ist hingegen nicht aussagekräftig, da zwischen erbrachter Leistung und Geldfluss große Zeitspannen liegen können.

- Zwischen den als Profit-Center organisierten Geschäftsbereichen besteht eine interne Leistungsverrechnung, wenn Mitarbeiter anderen Projekten zuarbeiten.
- Die Kundenzufriedenheit wird projektbezogen ermittelt.
- Projekte sind ebenso Geschäftsprozesse, wie die in ihnen ablaufenden Prozesse und damit Gegenstand der Prozessoptimierung durch das QM.

Unzulängliche Software: Sand im Projektgetriebe

Traditionelle Unternehmenssoftware kann die genannten projektorientierten Strukturen und die sich daraus ergebenden Prozesse nicht adäquat abbilden, da sie sich an betriebswirtschaftlichen und buchhalterischen Strukturen ausrichtet.

Als IT- und Logistik-Spezialist hatte SALT Solutions deshalb für die Aufgaben- und Ressourcenverwaltung ein eigenes Tool entwickelt, allerdings erfüllte es die Anforderungen einer straff geführten Projektorganisation nicht mehr. Vor allem die projektbezogene Erfassung des Arbeitsaufwands verschlang erhebliche Ressourcen.

SALT stand vor der Frage, ob es das bestehende Tool weiterentwickeln oder eine kommerzielle Software kaufen sollte. Im Jahr 2003 wurde eine Arbeitsgruppe mit der Lösung dieses Problems betraut, die unterschiedliche Software-Lösungen für Zeiterfassung, Auftragsverwaltung und Projektmanagement recherchierte. Nach diversen Präsentationen und Demonstrationsprojekten der Anbieter fiel die Entscheidung schließlich auf Projektron BCS, eine rein webbasierte Projektmanagement-Software. Die Arbeitsgruppe bei SALT kam zu dem Schluss, dass Projektron BCS die für projektorientiertes Arbeiten charakteristischen Abläufe am besten abbildete. Bei vielen Leistungsmerkmalen erfüllte es die Vorstellungen der Arbeitsgruppe bereits weitgehend, beispielsweise bei der unternehmensweiten Projektstrukturierung, der detaillierten Rechteverwaltung, der Ressourcenplanung, der Aufwandserfassung mit Restwertschätzung und der Controllingfunktionen.

Auch in der Kosten-Nutzen-Analyse schnitt Projektron BCS gegenüber einer möglichen Eigenentwicklung besser ab. So kalkulierte SALT allein für die Pflege der eigenen Software die Kapazität von zwei Vollzeitstellen, die anstehenden Entwicklungszeiten waren hierbei noch nicht berücksichtigt. Demgegenüber wurde der Administrationsaufwand bei Projektron BCS langfristig auf durchschnittlich zehn Arbeitsstunden pro Monat geschätzt.

Der Administrationsaufwand konnte u.a. deshalb niedrig gehalten werden, weil das Tool vollständig über Browser und Internet bedient werden konnte. SALT wollte die Software lediglich an einem seiner Standorte installieren und pflegen, gleichzeitig sollten die Mitarbeiter der anderen Standorte ohne jegliche Eingriffe in deren IT-Umgebung ebenfalls den vollen Funktionsumfang erhalten. Zudem sind die Projektmitarbeiter oft bei den Kunden vor Ort tätig und benötigen von dort aus über einen Kundenrechner Zugang zu Projektinformationen und zur Aufwandserfassung. Bei einem Kunden kann jedoch keine Fremdsoftware installiert werden, während ein Internetzugang überall vorhanden ist.

Im August 2004 startete der unternehmensweite Einsatz von Projektron BCS für das Projektmanagement aller vier Standorte der SALT Solutions GmbH.

Kundenorientierte Entwicklung: Fakturamodul für alle

Neben den genannten Funktionen sollte die neue Software eine weitere Bedingung erfüllen: Sie sollte den gesamten Datenweg bruchstellenfrei abbilden – von der Planung eines Projekts bis zum Ausdruck der Kundenrechnung für die erbrachten Leistungen. Zum Zeitpunkt der Auswahl erfüllte keines der betrachteten Software-Produkte diese Anforderung. Das Berliner Unternehmen Projektron GmbH startete als Gewinner der Ausschreibung deshalb die Entwicklung dieser Funktion.

Für einen Software-Entwickler ist es ein hohes Risiko, kundenspezifische Anforderungen als festes Leistungsmerkmal in sein Produkt zu integrieren. Er steigert die Komplexität des Produkts und läuft Gefahr, dass kein anderer Kunde diese Funktion in gleicher Weise benötigt. Projektron und SALT Solutions entschieden sich deshalb für eine Entwicklungspartnerschaft. Dr. Marten Huisinga, Geschäftsführer der Projektron GmbH, beschreibt diese Strategie so: "SALT gab uns sehr detaillierte Einzelanforderungen für die automatische Rechnungsstellung. Wir antworteten dann mit einer verallgemeinerten Lösung, die durch kundenspezifische Anpassungen genau diese Anforderungen erfüllen konnte."

In mehreren Workshops entstand ein gemeinsames Verständnis von den benötigten Leistungsmerkmalen und deren Realisierung. Die Besonderheit des neuen Fakturamoduls lag in der Möglichkeit, auch komplexe vertragliche Regelungen im Rechnungsstellungsprozess abzubilden. Beispielsweise kann SALT mit dem Kunden innerhalb eines Projekts für eine bestimmte Einzelleistung einen Maximalbetrag vereinbaren, während andere Aufgaben nach anfallendem Aufwand abgerechnet werden.

Mit dieser Funktion verfügt Projektron BCS über ein neues Alleinstellungsmerkmal. Nach einer Entwicklungsdauer von einem dreiviertel Jahr begann der Produktiveinsatz am 1. Juni 2005: Die zu diesem Zeitpunkt anstehenden Rechnungen waren innerhalb von zwei Tagen erstellt, überprüft, freigegeben und versandt. Gleichzeitig erhielt das Buchhaltungsprogramm die Rechnungsdaten über eine automatisierte Schnittstelle. Thomas Wicht beurteilt das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit überaus positiv: "Ein klares Kompliment an Projektron. Bisher hatten wir einen enormen Verwaltungsaufwand mit Doppelerfassung, Rückfragen und manueller Nachbearbeitung. Jetzt entstehen die Rechnungen auf Knopfdruck aus den aktuellen Daten. Die Projektleiter haben die angefallenen Aufwände schon in Projektron BCS kontrolliert, die Verwaltung muss nur noch eine letzte qualitätssichernde Überprüfung vornehmen."

Roll-Out des einheitlichen Projektmanagements

Die Inbetriebnahme der automatischen Faktura war der vorläufig letzte Meilenstein des seit etwa einem Jahr laufenden Umsetzungsprozesses. Dafür waren sowohl betriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen als auch die Übernahme alter Datenbestände aus verschiedenen Altsystemen erforderlich. Ergebnis dieses Einführungsprojekts waren unternehmensweit einheitliche Prozessdefinitionen, die ein übergreifendes Qualitätsmanagement ermöglichen und eine zentrale Datenbasis für dessen operative Umsetzung zur Verfügung stellen.

Konkret bedeutet diese neue Projektkultur, dass z.B. die gesamte Arbeitszeiterfassung über Projektron BCS erfolgt, auch die der Verwaltungsmitarbeiter. Erst damit ist sowohl eine klare Trennung der verschiedenen Sichten nach Kosten, Aufwänden und Erträgen als auch die Abbildung ihrer projektbedingten Zusammenhänge möglich. Wenn z.B. ein Festpreisauftrag über einen längeren Zeitraum läuft, wird der Ertrag erst lange nach dem getätigten Aufwand realisiert. Mit der neuen Software kann sofort ermittelt werden, welche Aufwände ertragsbringend sind und welche nur die betrieblichen Kosten erhöhen.

Mit Hilfe von Restaufwandsschätzungen kann das interne Controlling eine betriebswirtschaftliche Bewertung der Projekte vornehmen und frühzeitig vor drohenden Verlusten warnen oder auf besondere Gewinnchancen aufmerksam machen.

Für das externe Controlling durch den Kunden bietet Projektron BCS durch die Statusberichte aktuellere Daten sowie verbesserte Aufbereitungsmöglichkeiten gegenüber dem Altsystem. Geplant ist, dass Kunden über ein eigenes Login in Projektron BCS Zugang zu den jeweiligen Projektdaten erhalten. An der Umsetzung wird derzeit gearbeitet. Darüber hinaus bietet Projektron BCS weitere Funktionen, die über unmittelbare Planung und Controlling hinausgehen, aber für ganzheitliches Projektmanagement unabdingbar sind. Ein Beispiel sind die Funktionen für das Stakeholdermanagement.

Eine zentrale Funktion im Sinn der Kundenorientierung ist das Trackingsystem für Supportanfragen. Es verwaltet alle Problemmeldungen von der Anfrage bis zur Abarbeitung, erfasst die benötigte Arbeitszeit und ordnet sie den jeweiligen Projekten zu. Bei der Fakturierung berücksichtigt Projektron BCS individuelle Vereinbarungen, wie z.B. Freistunden.

Die Funktionalitäten für das Customer Relationship Management (CRM) schätzte SALT zum Zeitpunkt des Auswahlverfahrens noch als weniger bedeutend ein. Mittlerweile wickelt SALT alle Maßnahmen zur Kundenbetreuung darüber ab. Das CRM-Modul von Projektron BCS erledigt Informations-Mailings, Werbung für Messen und Kundentage und sogar den Versand des Geschäftsberichts.

Die neue Qualität im Projektmanagement

Erst mit der Einführung einer unternehmensweiten und einheitlichen Projektmanagement-Software war es für SALT möglich, Qualitätsmanagement in Projekten und für Projekte wirksam durchzuführen. Mit Hilfe der Dokumentationsfunktion von Projektron BCS können die Qualitätsbeauftragten Projekte auswerten und auf Grundlage der gesammelten Erfahrungen Vorlagen für die verschiedenen Projekttypen (z.B. Software-Entwicklung oder Systeminstallation) erstellen. Diese können z.B. mit Checklisten immer weiter verbessert werden. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass die Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten auch

tatsächlich in den neuen Projekten genutzt werden. Wo im Allgemeinen nur ein PM- oder QM-Handbuch im Intranet abgelegt ist, sind nun bei SALT die Prozesse und das notwendige Wissen direkt im Arbeitswerkzeug integriert. Anstatt anhand der Vorschriften jedes Projekt neu von Grund auf zu planen, übernimmt jetzt der Projektleiter lediglich ein vorgefertigtes Template, in dem bereits die erforderlichen Strukturen, Checklisten, Berichtsvorlagen und andere Informationen enthalten sind.

Das Qualitätsmanagement wird selbst Teil des Projekts: Bei jeder Projektplanung legt der Projektleiter zu Beginn die Meilensteine fest. Nach Abschluss der Grobplanung informiert er die Qualitätsbeauftragten, die das Projekt in Phasen unterteilen und in den Projektplan eigene Meilensteine zur Qualitätssicherung einfügen. Sobald ein solcher Meilenstein erreicht wird, ist eine Freigabe des bisherigen Ergebnisses durch die Qualitätsbeauftragten erforderlich, bevor eine Weiterarbeit möglich ist. Umgekehrt schlägt Projektron BCS Alarm, wenn ein Projekt einen Freigabemeilenstein nicht rechtzeitig erreicht.

Früher waren nur stichprobenartige Projektaudits möglich, die mit einem entsprechend hohen Zeitaufwand verbunden waren und zur Verzögerung des Projektablaufs führten. Jetzt erfolgt die Qualitätssicherung flächendeckend und nahezu ohne Eingriffe in die aktive Projektarbeit. So ist gewährleistet, dass gut laufende Projekte nicht belastet und drohende Abweichungen sofort erkannt werden.

Die beschriebene Verflechtung von Qualitätsmanagement und Projektentwicklung hat eine Reihe positiver Nebeneffekte, die selbst skeptische Projektmitarbeiter überzeugten, die einen Mehraufwand durch die Umstellung befürchteten. Für die Projektmitarbeiter werden jetzt Sinn und Funktion von Qualitätsmanagement unmittelbar transparent und sie werden dadurch motiviert, sich selbst aktiv am Vorschlagswesen zu beteiligen. Die ohnehin hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter für "ihr" Projekt dehnt sich damit aus auf "ihr" Vorgehensmodell. Sie erleben, dass ihr Beitrag direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Entsprechend steigen ihre Zufriedenheit und Motivation.

Das Maß aller Dinge ist und bleibt freilich die Kundenzufriedenheit. Diese ermitteln die Mitarbeiter bei einer Projektabschlussbewertung gemeinsam mit dem Kunden, dabei werden neue Erfahrungen dokumentiert und Verbesserungsvorschläge erstellt.

Ausblick

Das unternehmensweite Projekt- und Qualitätsmanagement bietet vielfältige Möglichkeiten der Weiterentwicklung. SALT Solutions hat mit den durchgeführten Veränderungen gute Ergebnisse erzielt, möchte sich aber darauf nicht ausruhen. Die Verantwortlichen planen bereits weitere Veränderungen.

Thomas Wicht beispielsweise möchte mittelfristig die wahrscheinlichkeitsabhängige Simulation von Auftragsprognosen realisiert wissen. Weiterhin geplant sind die Spesenerfassung sowie die Abbildung von Lastkurven für Ressourcen.

Daniela Kүfner möchte mit Hilfe von Projektron BCS einen "Projektmonitor" aufsetzen. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um eine Projektportfoliosicht, die Projektcontrolling mit Qualitätsmanagement integriert – vom Einzelprojekt bis zum gesamten Unternehmensportfolio. Außerdem verfolgt SALT Solutions ein ehrgeiziges Vorhaben: Mithilfe der FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse) soll eine strukturierte Risikoanalyse entwickelt werden, die mit Unterstützung von BCS umgesetzt werden soll.

Fazit

Die SALT Solutions GmbH macht es vor: Sie integriert fachliches Können, Qualitätsmanagement, Projektmanagement und die darauf abgestimmte Informationstechnologie und konnte sich auf diese Weise in einem Krisen geschüttelten Hochlohnland wie Deutschland zum florierenden Unternehmen entwickeln und behaupten. Damit ist SALT ein Beispiel dafür, dass Qualitäts- und Projektmanagement durchaus Ergebnisse bewirken können. Nur schade, dass dies so wenige Manager wissen wollen.

Kontakt

- Projektron GmbH, Gneisenastr. 2, 10961 Berlin, Deutschland Tel: +49 (0)30 61 20 13 98, www.projektron.de
- SALT Solutions GmbH, Wörthstr. 15, 97082 Würzburg, Deutschland, www.salt-solutions.de