

DV-RATIO: BUSINESS NETWORKING

Internet – Changing the rules. Entscheider im Dialog.

Neue Geschäftsmodelle im Internet war das Thema des zweiten Unternehmerforums der DV-RATIO Strategie & Management Consulting GmbH. Entscheider führender Wirtschaftsbranchen diskutierten die Veränderungen von Geschäftsprozessen durch das Internet. Robert Haselsteiner, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Interhyp AG, referierte über die Erfahrungen seines Unternehmens.



Gastreferent Robert Haselsteiner, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Interhyp AG

Dass das Internet ein großes Potenzial an Neukunden und Wertschöpfung bietet, zeigte das von der „DV-RATIO SMC“ initiierte Forum „Ideen aus Erfahrung“. Was den Erfolg innovativer Geschäftsmodelle auszeichnet, ist die Abstimmung interaktiver Prozesse auf zielgruppenspezifische Ansprüche. Wie sich Kosten- und Wettbewerbsvorteile erzielen lassen, zeigt das Beispiel der Interhyp AG, Deutschlands füh-

render unabhängiger Internet-Anbieter von privaten Baufinanzierungen. Robert Haselsteiner schilderte, wie er den Markt für Immobilienfinanzierung neu erfand und E-Commerce erfolgreich im Kundenmarkt durchsetzte. Die Übertragbarkeit dieses Modells auf andere Branchen und Länder und die Sicherung gegen „Me Too“-Wettbewerber wurden von den zahlreichen Teilnehmern

diskutiert. Beim Buffet nutzten die Gäste die Gelegenheit zum intensiven Networking. Das nächste Unternehmerforum mit dem Thema „Professionelles Key Account Management – wesentlicher Baustein zur Vertrieboptimierung“ – findet am 22.03.2007 statt.

Wilhelm Geiger, Geschäftsführer DV-RATIO Strategie & Management Consulting GmbH

DV-RATIO STIFTUNG – PALLIATIVE MEDIZIN

Kurt Hafer, Gründer und Mehrheitsaktionär der DV-RATIO, rief im Jahre 2002 die DV-RATIO Stiftung ins Leben. Zweck der Stiftung ist insbesondere die Förderung der Alten- und Jugendhilfe. Deshalb werden entsprechende karitative Einrichtungen mit Stiftungsmitteln bedacht. So erhielt erneut der Christophorus Hospiz Verein e. V. eine Spende. Hier meldet sich die Geschäftsführerin des Vereins, Frau Angelika Westrich, selbst zu Wort:



nisch und therapeutisch versorgen und betreuen. Unser schönes Christophorus Haus bietet neben ambulanten Angeboten zur Unterstützung sterbender Menschen daheim auch Trauergruppen, Beratung für Menschen in Altenheimen bei Konfliktsituationen, Vorträge zu Patientenverfügungen und Aus- und Weiterbildung zu den Themen Sterben, Tod und Trauer für Laien und Fachpersonal. Das stationäre Hospiz mit 16 Einzelzimmern nimmt Menschen auf, die zu Hause nicht mehr versorgt

werden können. Alle Zimmer haben einen direkten Zugang zum neu gestalteten Garten. Auf die Terrassen können Bett oder Rollstuhl geschoben werden. Dass dies möglich wurde, verdanken wir treuen Spendern wie ‚unserer‘ DV-RATIO Stiftung. Und dem vorbildlichen Engagement des Ehepaars Hafer, das uns mit seinem persönlichen Einsatz immer wieder sehr viel Mut macht. Wir bedanken uns dafür sehr herzlich.“

Angelika Westrich, Geschäftsführerin

DV-RATIO

DV-RATIO Aktiengesellschaft
Arabellastraße 4
81925 München
Telefon: 0 89/92 51 93-0
Telefax: 0 89/92 51 93-99
kontakt@dv-ratio.com

DV-RATIO SÜD GmbH
Arabellastraße 4
81925 München
Telefon: 0 89/92 51 91-0
Telefax: 0 89/92 51 91-15
dv-ratio.sued@dv-ratio.com

DV-RATIO SÜDWEST GmbH
Im Grund 7
71397 Leutenbach
bei Stuttgart
Telefon: 0 71 95/9 22 55-0
Telefax: 0 71 95/9 22 55-22
suedwest@dv-ratio.com

DV-RATIO MITTE GmbH
Reichsforststraße 20
60528 Frankfurt
Telefon: 0 69/6 60 76 80-0
Telefax: 0 69/6 60 76 80-29
mitte@dv-ratio.com

DV-RATIO NORDWEST GmbH
Leostraße 31
40545 Düsseldorf
Telefon: 0 211/57 79 96-0
Telefax: 0 211/5 59 16-17
nordwest@dv-ratio.com

DV-RATIO NORD GmbH
Kiebitzhof 9
22089 Hamburg
Telefon: 0 40/67 59 68-0
Telefax: 0 40/67 59 68-66
nord@dv-ratio.com

DV-RATIO Strategie & Management Consulting GmbH
Arabellastraße 4
81925 München
Telefon: 0 89/92 51 93-60
Telefax: 0 89/92 51 93-97
smc@dv-ratio.com

IMPRESSUM

Herausgeber:

DV-RATIO
Aktiengesellschaft
Arabellastraße 4
81925 München
Tel.: 0 89/92 51 93-0
Fax: 0 89/92 51 93-99
kontakt@dv-ratio.com

www.dv-ratio.com

Titelbild: Superstars_for_You/fotolia.com

DV-RATIO FORUM.

AUSGABE **2** 2006

INFORMATION.

RELATION.

COMMUNICATION.



IT-Projekte sicher leiten:

AGILES PROJEKTMANAGEMENT

Business Networking:

ENTSCHEIDER IM DIALOG

DV-RATIO Stiftung:

SPENDE AN PALLIATIVEINRICHTUNG

DV-RATIO Unternehmensberatung

Die mit der Lösung.



AGIL kommt von agieren



WILHELM GEIGER
Vorstandsvorsitzender

Warum kommen immer mehr Großprojekte in Europa in Schwierigkeiten? Toll Collect, ALG II und Airbus sind nur ein paar Beispiele. Diese Liste lässt sich beliebig erweitern und betrifft vor allem die IT-Industrie.

Ich denke, es hat mit dem Streben nach Perfektionismus zu tun. Im Wahn, jeden spezifischen Projekthalt viele Jahre im Voraus definieren zu wollen, was ja aus Sicht des klassischen Projektmanagements durchaus sinnvoll ist, werden oft so viel Kapazitäten und Energien gebunden, dass die Projektarbeit der nächsten Monate in Schwierigkeiten gerät.

Der neue Ansatz des „agilen Projektmanagements“ schafft genau hier Abhilfe. Lieber schnelles Handeln („Agieren“) im Change-Prozess der kleinen Schritte als die Perfektionierung des Ziels.

Das darf jedoch nicht mit Planlosigkeit, schlechter Disziplin oder Führungslosigkeit verwechselt werden. Auch hier sind klassische Projektmanagement-Disziplinen gefragt.

Agiles Projektmanagement ist immer dann angebracht, wenn „weniger mehr ist“ und der Spatz in der Hand mehr wiegt als die Taube auf dem Dach.

DV-RATIO kann Sie auch hier als kompetenter Partner unterstützen.

W. Geiger

Ihr Wilhelm Geiger

IT-PROJEKTE SICHER LEITEN

WAS LEISTET AGILES PROJEKTMANAGEMENT?

Globalisierte Wirtschaftsstrukturen, verschärfte Konkurrenz, beschleunigte Produktionszyklen sowie der Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt stellen neue Herausforderungen an das Management von IT-Projekten. Der Artikel stellt agiles Projektmanagement im Vergleich zu traditionellen Vorgehensweisen vor und zeigt, wie in IT-Projekten Unsicherheit und Unbestimmtheit produktiv eingesetzt werden können, um außergewöhnliche Erfolge zu erzielen.

KUNDENZENTRIERTE PRODUKTENTWICKLUNG

Innovative Produkte werden heute in enger Rückkopplung mit den Kunden gestaltet. Der Kunde wird vom Randfaktor zum Mittelpunkt der Entwicklung neuer IT-gestützter Systeme. Die korrespondierenden Prozesse entstehen nicht mehr vorab am Reißbrett, sondern werden parallel als Teil des Produkts entwickelt. War es in der Vergangenheit ausreichend, die internen Prozesse zu analysieren und durch IT-Unterstützung effizienter zu machen, können Wettbewerbsvorteile heute nur erreicht werden, wenn Produkte und IT-Systeme kundenzentriert entwickelt werden. Aus dieser wachsenden Kunden-

zentrierung ergeben sich zwangsläufig neue Herausforderungen an die Methoden des IT-Projektmanagements.

Gewährleistet werden müssen:

1. die schnelle Lieferung von funktionsfähigen Produkten, die vom Kunden frühzeitig genutzt werden können,
2. die Möglichkeit zur Veränderung der Anforderungen an das Produkt während der Projektlaufzeit,
3. die Minimierung der Kosten für kundenindividuelle Anpassungen,
4. die zuverlässige Budgetierung des Projekts, obwohl die Anforderungen nur schemenhaft bekannt sind.

Klassisches und agiles Projektmanagement gehen mit diesen Herausforderungen unterschiedlich um. Beide Methoden stimmen in der Annahme überein, dass die Kosten für Veränderungen steigen, je später diese im Projekt durchgeführt werden. Veränderungen während der Anforderungsdefinition sind deutlich weniger kostenintensiv als während der Testphase oder des Betriebs (Abb.1).

PARADOXE PROZESSE IM KLASSISCHEN MODELL

In der Praxis des klassischen Projektmanagements zieht man

daraus den Schluss, möglichst alle Veränderungen ausschließlich in der Phase der Anforderungsdefinition zuzulassen. Durch genaue Planung und möglichst detaillierte Anforderungsanalyse sollen Unbestimmtheiten und Änderungen in späteren Phasen vermieden werden. Diese auf den ersten Blick einleuchtende Vorgehensweise bedeutet jedoch, dass für diese Phase viel Zeit benötigt wird. Dies widerspricht dem Ziel, möglichst schnell lauffähige Systeme für die Kunden zur Verfügung zu stellen (1.).

Änderungswünsche in den folgenden Phasen werden durch ein *Change-Request-Verfahren (CR)* abgewickelt. Das kann bedeuten, dass Änderungen durch die aufwändigen Prozeduren für CRs womöglich gar nicht zugelassen werden, was der Anforderung widerspricht, auf Änderungswünsche der Kunden individuell zu reagieren (2.). In diesem Fall werden dann zumeist notwendige Änderungen in einem Folgeprojekt durchgeführt. Das erzeugt versteckte Projektkosten – die Kosten werden ja nicht mehr dem eigentlichen Projekt zugerechnet – und widerspricht dem Ziel einer sauberen Budgetierung (4.). Zudem sind die Kosten für die Veränderung überproportional teuer, weil sie sehr spät durchgeführt werden (3.).

Werden CRs hingegen innerhalb des Projekts zugelassen, so werden sie fast immer erst zum Projektende erkannt und implementiert. Im klassischen Kontext werden CRs deshalb so spät erkannt, weil das fast lauffähige System dem Kunden für gewöhnlich erst im Szenario eines Abnahmetests zur Verfügung gestellt wird. Die Bearbeitung von CRs am Projektende widerspricht dem Ziel, die Kosten für Veränderungen möglichst gering zu halten (3.). Außerdem treten Kosten für CRs in derartigen Konstellationen als zusätzliche Kosten auf, was wiederum dem Ziel einer sauberen Budgetierung entgegenläuft (4.).

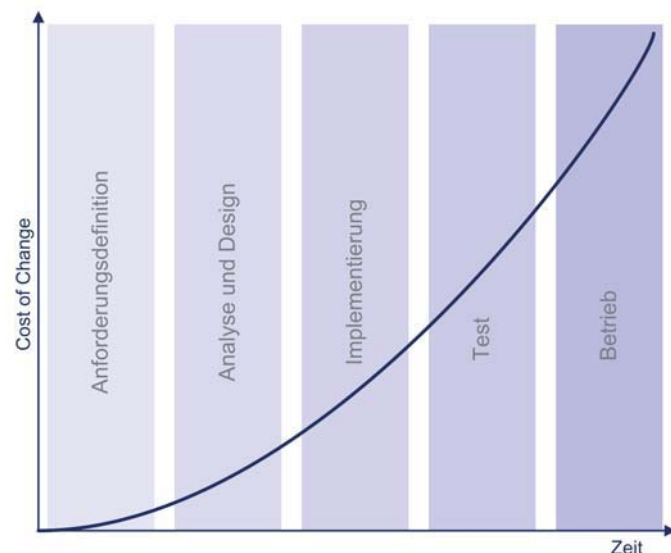


Abbildung 1 – Cost of Change



Wo klassisches Projektmanagement es nicht schafft, die vier Herausforderungen miteinander zu vereinbaren, gelingt es den agilen Methoden, alle Ziele unter einen Hut zu bringen.

PRODUKTIVE UNBESTIMMTHEIT: DAS UNPLANBARE NUTZEN

Im Mittelpunkt agiler Vorgehensweisen steht das Prinzip, veränderte Anforderungen durch den Kunden in jedem Fall zuzulassen (2.) – „embrace change“, wie Kent Beck es bezeichnet. Anstatt von unverrückbaren Vorgaben auszugehen, erkennt man an, dass die Anforderungen an das zu entwickelnde System am Projektanfang nur schemenhaft bekannt sind.

Eine unbestrittene Stärke agiler Entwicklungsmethoden ist also der flexible Umgang mit Veränderungen. Doch wie werden die anderen Ziele – Budgetsicherheit, Kostenminimierung für wechselnde Anforderungen und frühzeitige Bereitstellung von Funktionalität – realisiert? Wie ist es möglich, ein Budget festzulegen, wenn die Anforderungen nur schemenhaft bekannt sind? Wie kann man schnell zu einem lauffähigen Produkt kommen, wenn doch die Anforderungen an das Produkt ständig verändert werden dürfen? Und sind die ständigen Änderungen nicht sowieso zu teuer?

STEUERUNG DURCH ITERATION UND FEATURE-LISTEN

Grundlegend für die Methodik des agilen Projektmanagements ist es, die Phasen Anforderungsanalyse, Design, Implementierung, Test und Betrieb nicht nur ein einziges Mal zu durchlaufen, wie es im klassischen Projektmanagement der Fall ist. Man durchläuft die Phasen stattdessen mehrfach in so genannten Iterationen. Die typische Dauer einer Iteration beträgt dabei zwei bis sechs Wochen. Das zentrale Instrument zur Steuerung der

Anforderungen ist die Feature-Liste. Sie enthält eine Kurzbeschreibung der geplanten Funktionalität. Durch Hinzufügen und Weglassen von Features in der Liste kann der Veränderung an die Anforderungen eines Produkts Rechnung getragen werden (Abb. 2).

Eine initiale Feature-Liste wird zu Beginn eines Projekts festgelegt. In Zusammenarbeit mit dem Kunden, zumeist in mehrtägigen Workshops, werden die Features besprochen. Ein gemeinsames Verständnis der Funktionalität wird erarbeitet und die Features werden vom Kunden priorisiert. Alle Features der initialen Liste werden geschätzt und das Budget für das Gesamtprojekt wird aufgrund dieser Schätzung festgelegt. In komplexen Fällen wird die Schätzung durch Probeimplementierungen in Teilbereichen abgesichert und erst auf dieser abgesicherten Basis budgetiert. Die Phase einer durch umfangreiche Dokumente gestützten langen Anforderungsdefinition wird im Vergleich zum klassischen Projektmanagement wesentlich abgekürzt. Allein dies minimiert die Kosten späterer Veränderungen deutlich (3.).

Im weiteren Projektverlauf wird zu Beginn jeder Iteration überprüft, welche Features implementiert werden sollen. Dies geschieht durch Umpriorisierung durch den Kunden oder durch

das Hinzufügen neuer Features, die erst im weiteren Projektverlauf in den Blick geraten sind. Die Methodik gewährleistet damit vor jeder Iteration das Zulassen von Veränderungen (2.). Budgetsicherheit wird dadurch garantiert, dass für neu hinzukommende Anforderungen diejenigen Features aus der Liste gestrichen werden, die vom Kunden am niedrigsten priorisiert wurden (4.). Das klassische CR-Verfahren wird somit durch ein agiles *Exchange-Request-Verfahren* ersetzt. Im Gegensatz zum klassischen CR-Verfahren werden durch vereinfachte Regularien Verwaltungsaufwände reduziert (3.).

Das Ergebnis jeder Iteration ist ein lauffähiges IT-System, das die zu ihrem Beginn festgelegten Features implementiert. Das Ergebnis schließt Test und notwendige Dokumentation mit ein. Kosten entstehen nur für Anforderungs- und Designdokumentation und Tests von Features, die tatsächlich benötigt werden (3.).

Bereits nach der ersten Iteration steht ein lauffähiges System zur Verfügung. In einigen agilen Projekten reicht diese erste Version bereits aus, um vom Kunden genutzt werden zu können. In jedem Fall wird dem Kunden nach möglichst wenigen Iterationen ein Release zur Verfügung gestellt (2.).

SICHERHEIT DURCH AGILITÄT

Dadurch, dass der Kunde nach jeder Iteration die lauffähige Anwendung prüft, bemerkt er notwendige Interventionen rechtzeitig. Durch die andauernde Prüfung der Ergebnisse nach jeder Iteration erhält er zudem genau das, was er am Projektende wirklich möchte – und nicht das, was er dachte, am Projektanfang haben zu wollen. Die Vermeidung der Entwicklung von nicht benötigter Funktionalität birgt ein enormes Potenzial zur Kosteneinsparung.

Autoren:

Eicke Bücking, Berater und Projektmanager DV-RATIO NORD GmbH

Christian Setzwein, Turnaround Manager und Leiter internationaler Großprojekte, Geschäftsführer der Setzwein IT-Management GmbH

Dieser Artikel ist ein Auszug aus dem gleichnamigen Artikel „IT-PROJEKTE SICHER LEITEN – WAS LEISTET AGILES PROJEKTMANAGEMENT?“, erschienen in *OBJEKTSpektrum*, 05/2006.

Die Ursprungsversion kann über www.objektspektrum.de gelesen werden.

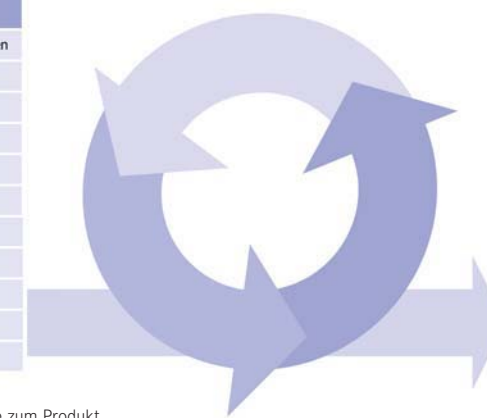


Abbildung 2 – Von der Feature-Liste zum Produkt