

IAV, eines der weltweit größten Engineering-Unternehmen in der Automobilindustrie, setzt seit Mitte 2020 für das Projektmanagement und Ressourcenmanagement das Tool Planisware Enterprise ein, um seine über 2.000 Projekte prozesskonform zu steuern und unternehmensweit Transparenz über die Projektrisiken zu erzielen. Mit der Digitalisierung seines Projektmanagements verfolgt das Unternehmen das strategische Ziel, seine Abläufe effizienter zu gestalten, effektiv zu modernisieren und schließlich den Kulturwandel hin zu einer projektbasierten sowie produkt- und themenorientierten Organisation zu vollziehen.



WIE DIE IAV GMBH IHR PROJEKTMANAGEMENT DIGITALISIERT

Die IAV GmbH will Projekte transparenter, effektiver, effizienter und prozesskonform managen, um das Unternehmen zu digitalisieren und auf neue Märkte auszurichten.

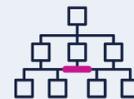


Branche/Geschäft

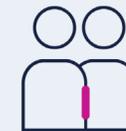
- Weltweit führender Engineering-Partner der Automobilindustrie
- Entwicklungsdienstleister für innovative Konzepte und Technologien für das Fahrzeug der Zukunft
- Führend auf den Gebieten der Fahrzeug- und Antriebsentwicklung, Elektromobilität und des autonomen Fahrens



896 Mio.
EURO Umsatz



2.000
zu konsolidierende Projekte



8.000
Mitarbeiter



IAV GmbH
Berlin

“ IAV generiert 85 Prozent des Umsatzes mit Engineering-Projekten, besitzt über drei Jahrzehnte Erfahrung und hat einen hohen Reifegrad im Projektmanagement, woraus sich ein hoher Anspruch ableitet. Doch was fehlte, war ein unternehmensweit einsetzbares Tool“.

“ Uns fehlte ganz generell der Überblick. Etwa: Wie viele Projekte haben wir? Sind alle prozesskonform unterwegs? So ist es zum Beispiel für die geforderte Compliance notwendig, dass IAV aufzeigen kann, wie die Mitarbeiter die Prozesse einhalten.“

Dr. Philip Schneider
Head of Project & Quality Management, im Jahr 2020

VERÄNDERTE PROJEKTWELT: HETEROGENER, KOMPLEXER, AGILER, REGULIERTER, UNÜBERSICHTLICHER

Die Markttrends und der drastische Wandel in der Automobilbranche bilden sprichwörtlich die Leitplanken für den Engineering-Dienstleister, dessen Kerngeschäft seit jeher Projekte sind. Während sich das Projektgeschäft mit Automobilherstellern (OEMs) früher um das klassische Engineering von Motoren, Komponenten und viel Hardware drehte, so hat sich die Projektwelt enorm verändert. Der Anteil der Softwareentwicklung steigt - sei es für die Fahrzeugsteuerung, -Assistenzsysteme oder das automatisierte Fahren.

Die Projekte werden immer komplexer und heterogener, zumal IAV sein Angebot diversifiziert, seine Geschäfte internationaler werden. Zudem entwickelt sich das reine Dienstleistungs- und Projektgeschäft auch hin zum Produktgeschäft. So bietet IAV etwa Produkte für Hersteller an, zu denen beispielsweise ein Informationssystem für Landmaschinen oder Software für die optimale Steuerung von Windanlagen zählen.

Besonders bei Softwareprojekten arbeitet IAV nun mehr mit Konsortien an OEMs anstelle mit einzelnen Herstellern zusammen. Sofern die Kunden es wünschen, werden die Projekte agil gesteuert. Darüber hinaus gilt es, immer strengere Regularien und Compliance-Regelungen einzuhalten.

Dass IAV zuvor viele Insellösungen unterhielt und die Manager ihre Meilensteinplanung, Risikoregister, und Ressourcenplanung in unterschiedlichen Tools pflegten, hat sich als unübersichtlich und unwirtschaftlich erwiesen. 2020 begann Schneider mit seinem Team im Rahmen der Digitalisierung des Projektmanagements, mit Planisware Enterprise eine Lösung einzuführen, die zugleich auch den strategischen Wandel von IAV unterstützt.

Transparenz ist ein wichtiger Punkt. „Was machen die Mitarbeiter überhaupt, und wo türmen sich Risiken auf? Wo stehen Meilensteine an, die kritisch sind? Der Überblick fehlt angesichts der Jiras, Excels, Powerpoints, MS-Projekt-Dateien im Unternehmen“, sagt Schneider. „Auch bevor wir unsere neue Lösung einsetzten, haben wir schon Risikomanagement betrieben. Die prozessualen Anforderungen haben sich nicht geändert. Aber es gab für alle 2.000 Projekte Tabellen und Dokumentationen, die in vielen Laufwerken herumschwirrten. Das war nur schwer zu konsolidieren“.

TRANSPARENT, PROZESSKONFORM, EFFEKTIV UND EFFIZIENT

Mit der neuen Lösung will IAV laut Schneider vier Anforderungen beziehungsweise Zielsetzungen erfüllen: Neben einer verbesserten Transparenz, der geforderten Compliance und einer höheren Effektivität soll auch die Effizienz im Projektmanagement gesteigert werden. Die Zeit für administrative Tätigkeiten – mitunter so triviale wie das zeitraubende Ausfüllen von Formularen – sollen die Projektleiter stattdessen besser für wertschöpfende Aufgaben für ihre Kunden nutzen können.

Derzeit setzen die Lösung rund 1.700 IAV-Mitarbeiter ein, darunter 700 Projektleiter sowie noch Teammitglieder, Sponsoren, Projektrisikomanager und Arbeitspaketverantwortliche. Rund 2.000 parallellaufende Projekte sind im Tool abgebildet, von denen sich etwa 1.200 in der Umsetzung befinden.



Nachdem nun alle Projekte komplett in Planisware überführt worden sind, kann Schneiders Team zwei Dinge sehen: Erstens, ob in einem Projekt ein Risikoregister gepflegt wird, und es auch aktuell ist. Und zweitens profitiert IAV auch vom inhaltlichen Überblick über die Risiken: Zum Beispiel, wo befinden sich die am höchsten bewerteten Risiken? Mit welchen Unternehmensrisiken sind die Projektrisiken verknüpft? Gibt es neue Risikokategorien, die zusätzlich zu berücksichtigen sind? Diese Transparenz begleitet auch den Kulturwandel bei IAV „vom eher heterogenen ‚Ingenieurstum‘ hin zur gestalterischen, agilen, neuen Engineering- Welt“, sagt Schneider.

Schneider und sein Team versuchen alle Funktionen des Tools zu nutzen, die das Projekt- und Ressourcenmanagement bietet – mit Ausnahme der Zeiterfassung, die über SAP läuft. Denn es ist das Ziel, alles in einem System zu integrieren. Besonders die gewonnene Transparenz zeigt sich in vielen weiteren Facetten. Beispielsweise konnte Schneider schon im letzten ISO-Audit feststellen: „Es kostete mich fünf Minuten, um herauszufinden, in wie vielen Projekten es einen Informationssicherheitsverantwortlichen gibt und wie die Geheimhaltungsklassifizierung ist. Früher hätte dies deutlich länger gedauert.“ Ein weiterer Gesichtspunkt ist das künftige Potenzial der Lösung, wenn IAV damit dann auf der Portfolioebene arbeiten wird.

PROZESSKONFORMES AGIEREN SPART KOSTEN

Ein konkreter Nutzen besteht darin, dass IAV nun nachprüfbar zeigen kann, dass die Mitarbeiter ihre Prozesse beherrschen. Dadurch ist zu erwarten, dass das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erhält und dies positiv durch seine Kunden bewertet wird.



STEUERBARKEIT UND INFORMATIONSVERFÜGBARKEIT

Darüber hinaus bewirkt die verbesserte Transparenz an vielen Stellen einen spürbaren Mehrwert, weil das Unternehmen mehr über seine Projekte und Prozesse erfährt – Erkenntnisse darüber, wie Projekte geführt werden und wie Projektmanagement funktioniert: sei es bei der internen Revision, dem externen Auditor oder bei Prozessverantwortlichen, die nun sehen, welche Projekte sie eigentlich steuern. Und im Risikomanagement kann Schneiders Team Nachschulungen für Projektmanager anbieten, wenn sich herausstellt, dass diese methodische Hilfe benötigen – zum Beispiel, wie man einen richtigen Risikomanagementprozess aufsetzt, wie man die richtigen Risiken identifiziert und wie man damit umgeht.

Effizienzgewinne werden sich erfahrungsgemäß in mehreren Schritten einstellen, wenn IAV die Funktionen für Ressourcenmanagement und Kostenmanagement nutzt. Ein Beispiel sind die geplanten Aktivitätsbibliotheken, mit denen Projektleiter anhand von standardisierten Vorlagen Zeit einsparen können. So können etwa Projektleiter, die rund 30-mal pro Jahr das gleiche Projekt mit einem Kunden abwickeln, mit einem einmal angelegten Template die Planung wiederverwenden, indem sie nur noch die Termine anzupassen brauchen. Ähnlich zeitsparend sind Funktionen wie der Export von Terminplänen, mit denen Projektleiter ihren Kunden ad-hoc den Status in Powerpoint präsentieren können.

KÜNFTIGE PLÄNE, WEITERENTWICKLUNGEN UND ANWENDUNGEN

Für die Zukunft plant IAV die Lösung weiter auszubauen. Als nächste Schritte werden eine Engineering Integration in Jira und daraufhin Funktionen für Ressourcenmanagement und Kostenmanagement umgesetzt. Etwas später sollen Portfoliomanagement, Multiprojektmanagement, Reporting und Auswertungen sowie KI-Elemente folgen. So ließe sich Schneider zufolge die KI etwa in einen Qualitätsassistenten einbauen oder für eine Checkliste nutzen, um Projektmanager zu benachrichtigen, zum Beispiel: „Achtung, Du hast seit einem Monat nicht mehr auf Dein Risikoregister geschaut. Bitte überprüfe das wieder.“, oder: „Hier gibt es noch ein Problem mit Deinem Meilenstein. Dort sind noch gar keine Liefergegenstände abgeschlossen.“

Herausforderungen

- Projektwelt wird komplexer und heterogener
- Konsortialprojekte, insbesondere bei Softwareprojekten, werden agil gesteuert
- Wandel im Markt mit neuen Anforderungen an Projekte und wie Projekte funktionieren
- Immer stärkere Regularien

Lösung

- Planisware Enterprise
- Verwendet für Prozesse wie Terminplanung, Projektstrukturplanung, Ressourcenmanagement, Qualitätssicherung, Stage Gate, Risikomanagement, Berichtswesen
- Rund 2.000 parallel laufende Projekte im System

Nutzen

- Erhöhung der Prozesskonformität
- Transparenz, Steuerbarkeit, Informationsverfügbarkeit
- Effizienzgewinne durch Standardisierung
- Einsparpotenziale durch Ressourcenmanagement und Kostenmanagement

Alle Bilder © 2020 IAV GmbH, all rights reserved