



Softwareprojekt-Beobachtung und -Controlling 2013S

Lab2 – ExampleSoft GmbH Analyse & Beratung

Beschreibung

Das Unternehmen ExampleSoft GmbH ist auf die Entwicklung von Kassen- und Verkaufslösungen spezialisiert. Das Unternehmen hat 134 Mitarbeitern und 15-20 Projekten im Jahr.

Mit dem Entwicklungsprojekt "POS 5000" (p5k) versuchte das Unternehmen, eine überarbeitete Version seines POS („Point-of-Sale, Kassensoftware) Standard-Produkts auf den Markt zu bringen, welche sich durch völlig neue Features, ein neues Bedienkonzept sowie überarbeitete Schnittstellen zu den vom Unternehmen angebotenen Back-Office Produkten (Lagerbuchhaltung, Lieferantenmanagement, Berichtswesen etc.) auszeichnen sollte.

Bei der Durchführung von Projekten kam es regelmäßig zu Problemen. Bei dem Großprojekt pos5k waren diese Probleme so gravierend, dass Sie zum Scheitern des Projektes führten. ExampleSoft hat daher beschlossen, seine internen Strukturen zu überdenken und die Projektmanagementprozesse im Unternehmen zu analysieren und verbessern.

Nachdem es im Unternehmen weder das notwendige Know-how noch die Ressourcen dafür gibt, entschließt sich die Geschäftsleitung Sie als erfahrenen externen Experten zu beauftragen. In einem ersten Schritt bekommen Sie den Auftrag die bestehenden Probleme im Unternehmen zu analysieren, diese zu bewerten und anschließend der Geschäftsführung zu präsentieren.

Sie hatten in den letzten Wochen bereits Gelegenheit, Interviews mit Mitarbeitern in verschiedensten Rollen durchzuführen und konnten sich ein Bild von der Lage im Unternehmen verschaffen. Die wichtigsten Aussagen der Interviewpartner wurden in einem formlosen Dokument festgehalten (siehe Anhang "Interviews"). Außerdem haben Sie Einblick in die Aufgabenbereiche und die bestehenden Strukturen des Unternehmens erhalten (siehe Präsentation "About ExampleSoft" im Anhang).

Aufgabenstellung

- a) Verfassen Sie ein Dokument für die Geschäftsführung mit folgenden Inhalten:
 - Aufgabenbeschreibung aus Ihrer Sicht als Auftragnehmer.
 - Detaillierte Beschreibung der vorhandenen Probleme und deren Ursachen
 - Priorisieren Sie die Probleme und argumentieren Sie ihre Reihung (nach welchen Maßstab haben Sie Ihre Reihung vorgenommen?).
 - Eine Einschätzung der Lage (was läuft gut, was schlecht) und geben Sie eine Empfehlung für die weitere Vorgehensweise ab.
- b) Erstellen Sie eine kurze Präsentation (Folien), in der Sie die aus Ihrer Sicht wesentlichen Informationen für die Geschäftsführung hervorheben.



Im Rahmen eines Abgabegespräches werden Sie die Gelegenheit haben diese Ergebnisse zu präsentieren was zugleich den Abschluss Ihres ersten Auftrages darstellt.

Vorgehensweise

Beginnen Sie damit sich ein Gesamtbild vom Unternehmen zu verschaffen indem sie die vorhandenen Unterlagen studieren (die Präsentation des Unternehmens sowie die Interviewauszüge).

Gehen Sie als nächstes Schritt für Schritt die Kernaussagen der Interviews durch und analysieren Sie diese auf bestehende Probleme und mögliche Ursachen. Die in den Vorlesungen besprochenen Themen sollten Ihnen dabei als Anhaltspunkt dienen. Eine gute Ausarbeitung berücksichtigt jedoch auch darüber hinausgehende Aspekte.

Ziel dieser Aufgabe ist es, das gesamte Unternehmen zu betrachten und möglichst viele, verschiedene Problembereiche zu identifizieren bzw. zu beschreiben.

Ressourcen

Ihnen stehen folgende Unterlagen zu dieser Übung zur Verfügung:

- Angabedokument (TUWEL)
- Präsentation des Unternehmens (Anhang in diesem Dokument)
- Durchgeführte Interviews (Anhang in diesem Dokument)

Abgabe

Es wird kein Mindestumfang für Ihr Analysedokument definiert. Wichtig ist, dass Ihre Analyse die wichtigsten Kernaspekte enthält. Die Präsentation der zweiten Teilaufgabe sollte rund 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Geben Sie bitte Ihre erstellten Dokumente als PDF Dateien in einer ZIP oder RAR Datei ab.

Die RAR oder ZIP Datei beinhaltet:

- Analysedokument/-bericht (PDF)
- Analyse-Präsentation (PDF)

Deadline für diese Übung ist **Sonntag der 19. Mai 2013 um 23:55 Uhr** (Abgabe direkt im TUWEL). Pro Gruppe ist nur eine Abgabe notwendig. Die letzte Abgabe wird gewertet.



Anhang 1: Interviews mit der Firma Example Soft

Die Firma ExampleSoft ist ein Unternehmen mit 134 Mitarbeitern und 15-20 Projekten im Jahr. Bei der Durchführung von Projekten kommt es regelmäßig zu Problemen. Bei dem Großprojekt pos5k waren diese Probleme so gravierend, dass sie zum Scheitern des Projektes führten. Die Unternehmensführung hat daraufhin entschieden, externe Berater mit der Analyse und Verbesserung der Projektmanagementprozesse im Unternehmen zu beauftragen. Die folgenden Passagen enthalten Zitate aus Interviews mit Schlüsselpersonen der Firma ExampleSoft. Diese wurden während der Ursachenanalyse für das Scheitern des Projekts pos5k durchgeführt.

Geschäftsführer Finanz

Unsere Projektleiter erhalten, auf Basis ihrer Schätzungen, jährlich festgesetzte Budgets. Der Informationsfluss über die noch benötigten Budgetmittel funktioniert nicht durchgängig, sodass mir oft Budgetüberschreitungen erst zu Kenntnis gebracht werden, wenn diese nicht mehr zu verhindern sind. Weiters lässt die Qualität der berichteten Informationen über noch ausstehende Kosten sehr zu wünschen übrig, die Prognosen sind ungenau, Angaben zu Obligos teilweise gar nicht vorhanden. Dadurch wird die Planung des Einsatzes der finanziellen Ressourcen erschwert. Leider hat die Accounting Abteilung meinen Wunsch nach einem übersichtlichen, proaktiven Finanz-Controlling der Projekte noch nicht umgesetzt, und ich bin auf die Informationen durch die einzelnen Mitarbeiter angewiesen, was viel Abstimmungszeit erfordert. Der Fortschrittsüberblick über die Projekte ist inhaltlich gut, allerdings enthält er (noch) keine Angaben über bisher ausgeschöpfte und noch benötigte finanzielle Mittel.

Geschäftsführung IT

Bisher haben wir sowohl für den Betrieb als auch für das Projektmanagement nur rudimentär einheitliche Richtlinien und Prozesse definiert. Für die Umsetzung und Adaptierung eines PM-Standards haben uns bisher die Zeit und die Ressourcen gefehlt. Aber durch meine sehr guten Kontakte zu fast allen Projektleitern, und unsere zwei-wöchentlichen Meetings erhalte ich alle wichtigen, inhaltlichen Informationen in welchem Status sich die Projekte befinden, und welche Entscheidung notwendig sind. Meine Assistentin erstellt mir aus den Protokollen der Meetings auch einen Plan mit einem Fortschrittsüberblick für alle Projekte, den ich dann auch meinem Vorstandkollegen weiter gebe.

Etwas schwierig gestaltet sich allerdings oft die Kommunikation mit der Entwicklungsabteilung in Minsk, da, durch die geographische Entfernung, kein so intensiver persönlicher Austausch möglich ist.

Ich habe ausgezeichnete Beziehungen zu den meisten unserer Großkunden, sodass die doch leider immer wieder auftretenden Projektverzögerungen bilateral gelöst werden können, wobei es natürlich besser wäre, wenn wir unsere Planung einhalten könnten. Zum Glück ist die Auftragslage ausgezeichnet und wir konnten und mussten in den letzten Jahren immer mehr Mitarbeiter aufnehmen, um den wachsenden Projektaufwand bewältigen zu können.



Architekt, Wien

Bei kleineren Projekten gab es immer wieder ähnliche Schwierigkeiten und Probleme, jedoch konnte man es aufgrund der geringeren Komplexität immer "irgendwie hinbiegen".

Projektleiter, Wien

Das Projekt pos5k zeichnetet sich von Anfang an durch schwierige Umstände aus. Als ich das Projekt übernommen habe, existierten nur Vorgaben über Budgets und Deadlines. Weder war es nachvollziehbar, wie diese Zahlen zustande kamen, noch war es möglich, detaillierte Pläne für die einzelnen Module aufzutreiben. Die offenen Inhalte waren weder funktional noch finanziell definiert. Zusätzlich waren viele im Projekt getroffenen Entscheidungen nicht nachvollziehbar, da die entsprechende Dokumentation fehlte, und der mir vorangehende Projektleiter, Herr Müller, unerwartet das Unternehmen verlassen hatte und auch für Rückfragen nicht mehr zur Verfügung stand.

Projektleiter, Wien

Es dauerte zwei Monate, bis überhaupt klar war, wie weit das Projekt denn eigentlich fortgeschritten ist, und ob die Milestones haltbar sind oder nicht. Als klar wurde, dass es sich nicht mehr ausgehen würde, bis zur Messe "SalesExpo 2013" in Frankfurt den geplanten Prototyp fertigzustellen, war es bereits zu spät, um Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.

Projektleiter, Wien

Generell hat sich gezeigt, dass in Modulen, von denen allgemein angenommen wurde sie wären fertig, wichtige Funktionen fehlten, für die teilweise nicht einmal das Design verfügbar war. Dies führte zu architekturellen Änderungen sehr spät im Projekt, was den Entwicklungsaufwand explodieren ließ und sich nachteilig auf die Qualität auswirkte.

Projektleiter, Wien

Die Zusammenarbeit mit unserem Entwicklungsteam in Minsk gestaltete sich als sehr schwierig. Im Laufe des Projekts stellte sich heraus, dass der dortige Projektleiter eigentlich die Rolle eines technisch orientierten Chefentwicklers einnahm, und nicht in der Lage war, die kaufmännische Sicht auf das Projekt zu behalten oder auch nur die grundlegendsten Projektmanagementaufgaben wie Risk- Management wahrzunehmen. Das erhöhte den Kommunikationsaufwand ungemein, da die dortigen Projektteile aus Wien geleitet werden mussten, was zu großem Zeitverlust und Frustration führte.



Projektleiter, Wien

Immer wieder wurde klar, dass viele Entwickler zwar zweifellos technische Experten auf ihrem Gebiet sind, ihnen allerdings das Verständnis für das Projekt und grundlegende Abläufe des Projektmanagements fehlte. Aus diesem Grund wurden oft falsche Entscheidungen getroffen und unnötig Risiken eingegangen, die man bei einer gut durchgeführten Risikoanalyse leicht hätte umgehen können.

Projektleiter, Wien

Es war nicht möglich, das Projekt durch Zuteilung von Entwicklungsressourcen aus der Abteilung DCD (Development - Custom Development) zu beschleunigen, da diese Ressourcen immer wieder abgezogen wurden, um an den CD-eigenen Projekten weiterzuarbeiten.

Projektleiter, Wien

Durch die Erweiterungen der Back-Office Schnittstellen war es notwendig, eng mit den Entwicklern der Abteilung DBO (Development - Back Office) sowie den Kollegen der Abteilungen MKT (Marketing) und CRM (Customer Relationship Management) zusammenzuarbeiten. Leider hat sich die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit als sehr schwierig herausgestellt - es war nicht möglich, die enge Integration des Teams zu erreichen, welche notwendig gewesen wäre um die Back-Office Schnittstellen für pos5k anzupassen, um die Markt- und Kundenanforderungen entsprechend umzusetzen. (Projektleiter, Wien)

Architekt, Wien

Ich bin noch nicht lange im Unternehmen, aber offenbar gab es hier im Projektmanagement-Bereich keine einheitliche Methode, nach welcher vorgegangen wurde. Alles wurde ständig je nach Situation "neu erfunden". Das war sehr verwirrend, und laufend wurden Sachen übersehen, an die "niemand gedachte hatte".

Architekt, Wien

Der ursprüngliche pos5k Projektleiter hat gekündigt, nachdem er wochenlang 12-Stunden-Arbeitstage in Wien hatte und die Wochenenden bei den Entwicklern in Minsk in Krisenmeetings verbringen musste.

Developer, Wien

Man wurde vom Projektleiter ständig mit Dokumentation, Risiken, Reporting etc. aufgehalten, anstatt sich auf die technische Umsetzung der Aufgabe konzentrieren zu können. Es war für uns unverständlich, warum wir uns mit Papierkram aufhalten sollen, während uns die Termine davonlaufen. (Developer, Wien)



Developer, Wien

Die Entwickler in Minsk lieferten laufend Code von mangelhafter Qualität ab, sodass wir immer wieder gezwungen waren, ihnen in stundenlangen Conference-Calls die Fehler nachzuweisen und sie bei der Korrektur zu unterstützen. Durch die vorherrschenden Abhängigkeiten war es daher nicht möglich, unsere Teile rechtzeitig fertigzustellen, und am Ende standen wir als jene da, welche Termine nicht einhalten konnten!

Developer, Wien

Ich arbeite seit knapp einem Jahr im DPS-Bereich, die anderen Abteilungen kannte ich kaum. Allerdings hat sich im Laufe des Projekts herausgestellt, dass unsere Prozesse, Methoden und Tools in den anderen Abteilungen offenbar überhaupt nicht verwendet werden. Die Zusammenarbeit war ziemlich schwierig, da es einem vorkam, wir würden nicht "die selbe Sprache sprechen".

Developer, Minsk

Die Vorgaben aus Wien waren mangelhaft - oft war nicht klar, wie die Spezifikationen auszulegen sind. Nach wiederholten Nachfragen wurde uns mangelnde Selbstständigkeit vorgeworfen. Als wir anfingen selbst Entscheidungen zu treffen wurden wir beschuldigt, uns nicht an die Spezifikationen zu halten.

Mitarbeiter CRM, Wien

Es hatte den Anschein, als würde jede Abteilung ihre eigenen Ziele verfolgen, es kam kein wirkliches Teamgefühl zustande, Bewegung in kritischen Fragen war nicht möglich. Das Ziel, die Kundenwünsche zu befriedigen, stand offenbar nicht im Vordergrund. (Mitarbeiter CRM, Wien)

Mitarbeiter CRM, Wien

Produkt pos5k wurde noch immer verkauft, obwohl eigentlich klar hätte sein müssen, dass Termine nicht mehr haltbar sind. (Mitarbeiter CRM, Wien)

Abteilungsleiter CRM, Wien

Hohe Pönale durch wiederholten Terminverzug. Am Ende kein Vertrauen mehr bei den Kunden, dass die neu vereinbarten Termine gehalten werden können.



Abteilungsleiter DBO, Wien

Es herrscht ein großer Reibungsverlust bei Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen, besonders im Rahmen von kritischen Projekten. Man muss täglich zu viel Zeit aufwenden, um die Schnittstellen zu managen. Die Abwicklung komplexer, abteilungsübergreifender Projekte ist in der heutigen Form extrem schwer.

Mitarbeiter MKT, Wien

Imageverlust bei Kunden, da auf der Messe trotz vorangehender Marketingaktionen kein Prototyp gezeigt werden konnte.

Teamleiter DCD, Wien

Aufgrund der vielen Probleme und Verzögerungen in pos5k wurden dem Projekt laufend Mitarbeiter meines Teams zugewiesen. Aufgrund der chaotischen Zustände im Projekt konnten meine Entwickler auch keinen Unterschied mehr machen, dafür kamen wir durch diese ständigen Ausfälle allerdings mit unseren internen Entwicklungen immer mehr in Verzug und konnten Terminzusagen für unsere Projekte nicht einhalten.



industrial . software

Projekt-Beobachtung und Controlling SS2013

Anhang 2 : Präsentation der Firma ExampleSoft

ExampleSoft GmbH.

...Ihr **starker** Partner im Point-of-Sale Bereich

ExampleSoft GmbH.

- ist einer der führenden Softwareentwickler im POS (Point-of-Sale) Bereich

Version 2.0 183.252 SWPBC (VU 4.0) SS2013 2

ExampleSoft GmbH.

- bietet eine breite Palette an bewährten Standardprodukten für Kassen- und Backofficelösungen
- bietet Maßgeschneiderte Lösungen und Auftragsentwicklungen für Kunden mit speziellen Ansprüchen

Version 2.0 183.252 SWPBC (VU 4.0) SS2013 3

Unsere Software - Ihr Vorteil

- Modernste Kassenhardware durch Kooperation mit namhaften Herstellern
- Cashless Payment durch Integration von Kreditkarten- und Bankomatsystemen
- Back-Office Module mit anspruchsvoller Reportingfunktionalität und leistungsfähigem Lieferantenmanagement

Version 2.0 183.252 SWPBC (VU 4.0) SS2013 4

Über das Unternehmen

- gegründet 2006 als GmbH. und seitdem im Familienbesitz
- Sitz in Wien, Niederlassung in Weißrussland
- Weltweites Partnernetzwerk
- 134 Mitarbeiter
- 10 - 20 Projekte/Jahr

Version 2.0 183.252 SWPBC (VU 4.0) SS2013 5

Mitarbeiterentwicklung

Jahr	Mitarbeiteranzahl
2006	8
2007	13
2008	21
2009	34
2010	48
2011	72
2012	97
2013	134

Version 2.0 183.252 SWPBC (VU 4.0) SS2013 6

Partnerunternehmen

- Microsoft, Oracle
- Omron, IBM, HP, Fujitsu, Epson, Metrologic

Version 2.0 183.252 SWPBC (VU 4.0) SS2013 7

Organigramm

Version 2.0 183.252 SWPBC (VU 4.0) SS2013 8

Funktionsbeschreibung (1)

- Geschäftsführung Finanz: (1 MA) finanzielle Führung, Budget, Investitionsentscheidung, Kapitalbeschaffung, Liquiditätsmanagement, Jahresberichterstattung
- Geschäftsführung IT: (1 MA) strategische und operative Führung der IT und Development, Innovationsentscheidungen
- Sekretariat: (4 MA) Sekretariat der Geschäftsführung, teilweise Assistenz für die Projektleiter
- dps - Development - POS: (31 MA) Projektmanagement (inkl. PMO), Design, Entwicklung, Test und Wartung des POS
- dps - Development - POS Minsk: (14 MA) Entwicklung, Test und Wartung des POS in Minsk
- dcd - Development - Custom Development: (21 MA) Projektmanagement (inkl. PMO), Design, Entwicklung und Test der Anpassungen von POS an Kundenanforderungen
- dbo - Development - Back Office: (39MA) Projektmanagement (inkl. PMO), Design, Entwicklung, Test und Wartung des Back Office Systems

Version 2.0 183.252 SWPBC (VU 4.0) SS2013 9

Funktionsbeschreibung (2)

- inf - Infrastructure - Operations: (5 MA) Infrastrukturbetrieb (Netzwerk, Server, Datenbanken, Storage, PC, Exchange, Filesystem, interne Anwendungssoftware, ...)
- crm - Customer Relationship Management (Key Account etc): (8 MA) Bestandskundenerhalt, Aussendungen, Vertragsverhandlungen, Projekt Scope Definition und Weitergabe an Development - Custom Development oder andere Entwicklungsabteilungen
- sls & mkt - Sales & Marketing: (5 MA) Erstellung von Werbemitteln, Präsentation auf Veranstaltungen, Kundenaquise, Internetauftritt, Öffentlichkeitsarbeit
- acc - accounting: (5 MA) Buchhaltung, Rechnungswesen, Materialwirtschaft und Einkauf, Facility Management, Rechnungsversteilung, Mahnwesen, Vertragsserstellung, Personalrecruiting, Personalabrechnung, Controlling

Version 2.0 183.252 SWPBC (VU 4.0) SS2013 10