

Alle Projekte verlässlich im Blick



Flughafen Hamburg

Die richtigen Projekte richtig machen

Der Strauß an Projekten und Maßnahmen am Hamburger Flughafen ist bunt. Da gilt es zunächst einmal, zwischen beiden zu unterscheiden: Ein Projekt – wie etwa der Bau eines neuen Vorfeldes – ist einzigartig und eine Maßnahme ist wiederkehrend, wie beispielsweise die Fahrbahnbeschichtung eines Parkhauses. Es gibt Bau-, Entwicklungs-, IT- und Organisationsprojekte sowie Beschaffungsmaßnahmen. Und es gibt jede Menge Faktoren, die die Auswahl und den Verlauf eines Projektes beeinflussen können, wie beispielsweise die Nutzen- oder Risikobewertung, die – aufgrund eines möglichen Gefährdungspotenzials – aus einem normalen Bau- ein eiliges Zwangsprojekt machen kann. Wir sprechen von A-, B- und C-Projekten, von strategischen, kleinen und großen Projekten. Und dann gibt es noch regulatorische Vorschriften, die bei der Planung von Projekten berücksichtigt werden müssen. Allein für das laufende Jahr sind es mehr als 400 Maßnahmen und jede Menge Projekte mit einem Gesamtvolumen von mehreren 100 Millionen Euro. Welches Projekt wird wann beginnen oder enden, wie viele Maßnahmen laufen parallel, welche Mitarbeiter sind für welche Projekte eingeteilt und vor allem: Wie behält man da den Überblick? Nur mit einem ausgeklügelten Tool für das Portfoliomanagement wie beispielsweise dem von Unit4.

Eigenständiges Customizing als Auswahlkriterium

Udo Steinwandel, beim Hamburger Flughafen unter anderem zuständig für Portfolio-Management, Projektcontrolling und Konzernfinanzierung, schildert die Aufgabenstellung: „Bei der Vielzahl der Maßnahmen und auch bei der Vielzahl der am Projektcontrolling beteiligten Mitarbeiter waren wir deutlich an unsere Grenzen gestoßen. Dadurch, dass wir so viele verschiedene Projekte in so vielen verschiedenen Bereichen durchführen, musste unser neues System extrem flexibel sein. Also haben wir intern unsere Anforderungen in Sachen Portfolio-Management, -Planung und Projektmanagement formuliert, auf dieser Grundlage ein Lastenheft erstellt und zum Pitch eingeladen. Die Vorauswahl der Anbieter haben wir dann nach einer vordefinierten Gewichtung vorgenommen, wobei der Preis der jeweiligen Produkte nur mit 40 % bewertet wurde. Sehr wichtig war uns die Möglichkeit des Customizing, wir wollten ja eigenständig mit der Software arbeiten können.“ Die Vielfalt in den Projektthemen sei groß, bestätigt auch Julian Jirsak, Projektmanager in der gesamten Implementierungsphase:

Branche

Luftfahrt

Standort

Deutschland

Organisationsgröße

1.800 Mitarbeiter (FHG-Gruppe)

Produkte

Unit4 Financial Planning & Analysis (FP&A)



Im Portfolio-Planungsprozess ist dies ein sehr, sehr hilfreiches Tool – und es ist vor allem das Herzstück des Planungsprozesses.

Udo Steinwandel

Portfolio-Management, Projektcontrolling & Konzernfinanzierung

„Viele unserer Maßnahmen liegen im baulichen Bereich, aber eben nicht nur. Wir sprechen von Entwicklungs- und IT-Maßnahmen, von Bau- und Organisationsprojekten. Dazu muss man wissen, dass es bei Flughafenprojekten nicht nur um die Wirtschaftlichkeit geht, sondern vielfach auch um die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften oder um die Gewährleistung betrieblicher Prozesse. Hinzu kommt, dass wir beim Scoring der Projekte – also bei der Festlegung der Reihenfolge – sehr viel mit qualitativen Kriterien arbeiten und dazu wollten wir im Vorfeld wissen, inwieweit die Software unsere Anforderungen überhaupt abdecken konnte.“

Nutzwertanalyse

Ein qualitatives Kriterium sei beispielsweise die Bewertung eines Opportunitätsrisikos, also die Abschätzung dessen, was passiert, wenn man einen Missstand nicht beseitigt. Angenommen ein Lüftungsrohr an einer Fluggastbrücke ist defekt und es muss die Dringlichkeit einer Reparatur bewertet werden. Kann man das Risiko abschätzen, was passieren würde, wenn das Rohr nicht repariert wird und eventuell auf die Vorfeld-Randstraße fällt wo es Fluggäste verletzen könnte? Wenn eine Gefahr für die Fluggäste bestehe, werde aus dem Projekt schnell ein Zwangsprojekt, das mit Wirtschaftlichkeit nichts mehr zu tun habe. Das gleiche gelte aber auch für betriebliche Themen: „Wenn das Lüftungsrohr die Funktionsweise der Fluggastbrücke gefährdet, entsteht zudem eine Beeinträchtigung des Betriebs.“ Wichtig sei bei der Abwägung der qualitativen Kriterien darüber hinaus aber auch, wie viel ein Projekt auf die Unternehmensstrategie einzahle. Da gehe es um Themen wie Innovation, Effizienz, Politik, Recht, Nachbarschaft oder Umwelt, um nur einige zu nennen. Jirsak weiter: „Wenn ein Projekt zum Beispiel den Fluglärm reduziert, was für einen Stadtflughafen sehr wichtig ist, dann sind hier insbesondere die Bereiche Umwelt und Nachbarschaft angesprochen.“ Es sei im Einzelnen genau definiert, welche Kriterien bei den genannten Bereichen bewertet werden müssen, und je nachdem, wie hoch der Wertbeitrag eines bestimmten Projektes für ein strategisches Ziel sei, sammle das Projekt Punkte, die es im Scoring nach oben befördern. Das Ergebnis sei eine mehrstufige Nutzwertanalyse – etwas, das in der Form kein anderer Anbieter vorweisen oder realisieren konnte.

Zweistufiges Verfahren

Die Entscheidung darüber, ob eine Maßnahme sofort oder später in Angriff genommen wird, werde in einem



zweistufigen Verfahren gefällt. Steinwandel: „Der Projektmanager bewertet das Risiko, und der vorgesetzte Bereichsleiter entscheidet, ob das Risiko so gravierend ist, dass aus dem Projekt ein Zwangsprojekt wird.“ Entscheidend sei hier aber auch der menschliche Faktor: Jemand, der von Natur aus risikoavers sei, setze immer alle Ampeln auf Rot, und jemand, der eher leger mit den Risiken umgehe, setze die Ampeln auf Grün. Und um genau diese subjektive und heterogene Bewertung zu vermeiden, wurde entschieden, dass der Status „Zwangsprojekt“ softwareseitig nur dann erreicht werden könne, wenn sowohl der Projektmanager als auch der Bereichsleiter die gleiche Bewertung abgeben. „Und wenn das der Fall ist, wird eine Maßnahme auch vom Controlling akzeptiert und nicht mehr hinterfragt.“

Die „Pi mal Daumen“-Zeiten sind vorbei

Alle Bewertungskriterien, deren Zusammenfassung am Ende zur roten oder grünen Ampel führt, seien in die Software mit eingeflossen und bildeten die Grundlage für die digital erstellte Rangfolge der Projekte. Steinwandel: „Wir haben 150 % der Projekte an Einwerbung, das heißt, wir müssen uns von 1/3 der geplanten Projekte und Maßnahmen verabschieden. In der Vergangenheit geschah dies oft nach dem Prinzip ‚Pi mal Daumen‘. Heute haben wir objektive Kriterien, die in dem genannten zweistufigen Prozess bestätigt werden. Wir sehen also ganz emotionslos, welche Projekte – nach Festlegung der Zwangsprojekte – noch für uns übrigbleiben, bis die 100 % erreicht sind, und diese Liste wird aus der Software heraus generiert.“ Eine Besonderheit habe man sich dabei vorbehalten: „Unser Geschäftsführer kann eine Wildcard setzen, unabhängig vom Scoring eines Projektes.“

Schneller, schlanker und fehlerfreier Prozess

Wenn also durch die Erreichung der 100 %-Grenze eine bestimmte Maßnahme aus der Liste gefallen ist und der Geschäftsführer für genau diese Maßnahme seine Wildcard zieht, gilt es als gesetzt und ein anderes Projekt wird aussortiert.“ Intern geschehe dieser finale Auswahlprozess jeweils im Rahmen einer Klausurtagung mit einem erweiterten Portfolio-Board, an dem auch die Geschäftsleitung teilnehme und wo man dann die jeweiligen Maßnahmen nochmals anschau und sie über oder unter die rote Linie schiebe. „Im Portfolio-Planungsprozess ist dies ein sehr, sehr hilfreiches Tool – und es ist vor allem das Herzstück des Planungsprozesses. Projektmanagement heißt doch, die richtigen Projekte zu machen und die Projekte richtig zu machen.“

Die Ampeln stehen auf Rot, Gelb, Grün

An Projekten und Maßnahmen herrsche generell nie ein Mangel – aktuell rede man von einem neuen Vorfeld, dem Bau eines Luftfrachtzentrums, von zwei neuen Bürogebäuden, von Umbauten an der Pier, von der Erweiterung des Feuerwehrgebäudes oder von der Entwicklung einer neuen Flughafenbasisdaten- Software, um nur eine kleine Auswahl zu nennen. Wie geschieht denn ein Abgleich der Soll-/Ist-Zahlen bei der Budgetierung und Durchführung dieser Projekte und Maßnahmen? „Es gibt einmal pro Quartal einen Forecast und einen Projektbericht mit einem qualitativen Statusreport, wo es um Vergaben geht, den Bautenstand und wo wir uns die unterschiedlichsten Ampeln anschauen. Die gibt es für die Themen Budget, Termine, Risiken, Ressourcen, Nutzen und Scope. Aus diesen sechs Kriterien wird die Gesamtbewertung eines Projektes jeweils analog einer

Ampelschaltung in Rot, Grün oder Gelb abgeleitet.“ Derzeit erfolge die Erstellung dieser Berichte noch in Excel und brauche ca. ½ Tag pro Bericht; man habe aber bereits begonnen, alle berichtsrelevanten Daten in der neuen Software zu erfassen und dann erhalte man die jeweiligen Auswertungen einfach per Knopfdruck.

Komplexer Workflow sehr strukturiert

Den komplexesten Workflow, den es am ganzen Flughafen Hamburg gebe, habe man in Unit4 FP&A sehr strukturiert abbilden können. Jirsak: „Wir haben ein Tool für all unsere Anforderungen hinsichtlich Portfolio-Planung und -Management fertig gestellt. Und wir haben elektronische Workflows gebaut mit Hilfe derer wir die Portfolio-Prozesse nun papierlos gestalten können.“ Wenn in der Vergangenheit jemand ein Projekt eingeworben habe, habe er ein Word-Formular abgetippt, ausgedruckt, es unterschreiben lassen, eingescannt und per E-Mail verschickt. Dann wurde das Papier auf dem zentralen Server hochgeladen, es wurde manuell eine Zusammenfassungsliste erstellt und für die nächste Besprechung zigfach ausgedruckt. Heute bittet der Projektmanager mittels Knopfdruck um eine Mittelfreigabe, der Vorgesetzte erhält eine entsprechende E-Mail und schickt eine Empfehlung an den Projektausschuss, der die eigentliche Entscheidung fällt und dem automatisch alle zu dem jeweiligen Projekt relevanten Informationen vorliegen, die in der neuen Software vorliegen und verlinkt sind.

„Das ist nicht nur ein schneller, schlanker und fehlerfreier Prozess, wir ersparen uns darüber hinaus das Ausfüllen von jährlich rund 400 dieser Word-Formulare und können

unsere Ressourcen anderweitig einsetzen“, zeigt sich Jirsak erfreut. Und noch etwas Gravierendes habe sich im Vergleich zu früher verändert, ergänzt Steinwandel: „Ich nenne das Stichwort Datenkonsistenz. Die Qualität der Daten war alles andere als gut. Informationen waren im Unternehmen redundant vorhanden, mit verschiedenen Versionsständen, die Fehlerquote war kritisch. Man musste wirklich jede einzelne Zahl nachprüfen, das hat Unmengen an Zeit gekostet. Die Bereiche haben mit ihren eigenen Subsystemen gearbeitet, es gab selbst gebastelte Datenbanken, man konnte sich auf keine zahlenmäßige Aussage verlassen. Das ist zu 100 % anders geworden.“

Betriebswirtschaftliches Know-how

Wie ist die mittelfristige Planung? „Wir werden das Modul Projektmanagement komplett fertig stellen und das wird nach unseren Vorgaben sehr exakt und gleichzeitig so abstrakt angelegt sein, dass man damit eine Straße oder ein Terminal bauen kann, eine Software entwickeln oder ein Organisationsprojekt aufsetzen – und auch dieses Projekt werden wir mit unseren 3 Power-Usern weitestgehend selbständig durchführen, was ja auch eine unserer Anfangsvoraussetzungen war.“ Und, last but not least, was hat außer dem sehr selbständigen Customizing noch zu der Entscheidung für Unit4 FP&A beigetragen? Steinwandel braucht nicht lange zu überlegen: „Neben der außergewöhnlichen Software-Funktionalität war es vor allem das Team, das durch und durch überzeugt hat und die Tatsache, dass extrem viel betriebswirtschaftliches Know-how vorliegt. Das habe ich bei Software-Architekten so noch nie erlebt.“