

Digitale Transformation – Am Beispiel der Instart Gruppe

Kurze Zusammenfassung: der Paradigmen Wechsel

Die aktuelle Pandemie hat die ungeheuer wichtige Bedeutung der Digitalisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen deutlich unterstrichen.

Viele Unternehmen stehen jetzt vor der Herausforderung, für die Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse langwierige und teure Change Projekte zu initiieren – mit oft für sie ungewissem Ausgang.

Die Instart Consult GmbH ist dies pragmatisch und sehr innovativ angegangen:

Statt

- ein langes, teures Change-Projekt zu initiieren, das nach langer Zeit einen Big-Bang Erfolg bringt

folgt sie dem agilen und iterativen Umsetzungs-Prinzip:

- sofortige Projekt- und Portfolio Visualisierung motiviert viele kleine Changes, die schnell messbare Verbesserungen hervorbringen.

Obwohl noch wenige bzw. lückenhafte digitale Prozesse für die Planung und Steuerung von Projekten und Portfolios vorlagen, hat die Instart Gruppe kein lang angelegtes und kostenspieliges Change Projekt initiiert, in dessen Verlauf Prozesse und Tools standardisiert und alle Projektleiter in einer unternehmensweiten Methodik geschult werden. Stattdessen ist sie einen Weg gegangen, der mit sehr wenig Aufwand den aktuellen Status der Projekte und Portfolios inkl automatisch berechneter Kennzahlen zunächst einfach visualisiert – ggf. auch mit all den dann auftauchenden Unzulänglichkeiten oder Fehlern bzgl Planung und Methodik.

Mit der Visualisierung der Projekte und Kennzahlen wird so den internen wie externen Beteiligten Handlungs- und Change-Bedarf aufgezeigt, der in den einzelnen Projekten konkret und schnell umgesetzt werden kann. Wichtig ist hierfür eine offene Kultur, die ohne Suche nach „Schuldigen“ auskommt, sondern mit dem gemeinsamen Ziel und dem Willen zur kontinuierlichen Verbesserung und Effizienz-Steigerung arbeitet.

Damit hat Instart innerhalb von weniger als einem Jahr Ergebnisse erzielt, die auf dem „klassischen Weg“ über ein langes Change Projekt zur Einführung von Projekt & Portfolio Management mehrere Jahre und sehr viel mehr interne Ressourcen und Geld in Anspruch genommen hätten.

Die Instart Gruppe setzt so die Kraft von Eigenverantwortlichkeit und Selbst-Organisation im Unternehmen frei und etabliert einen kontinuierlichen Verbesserungs- und Effizienz-Steigerungs Prozess im Unternehmen. Langfristig baut sich die Instart Consult GmbH zudem mit der Projekt-Visualisierungs Datenbank einen Erfahrungs-Schatz auf, mit dem über Machine Learning und Predictive Analysis weitere erhebliche Effizienz- und Kostensenkungspotentiale realisiert werden können.

Die Instart Group

Die INSTART Group ist ein innovativer Unternehmensverbund aus dem automotive Sektor. Unter dem Claim „Zukunftstechnologie entwickeln – Zukunftstechnologie erleben“ agieren fünf hochspezialisierte Unternehmen synergetisch am Markt.

Durch den Zusammenschluss der Firmen gelingt es der INSTART Group, ein sehr breites Spektrum abzudecken:

- e.telligent: Elektro-Mobilität
- DigitalWerk: autonomes Fahren
- IP Camp: Big Data
- Cube: Brand Building
- Instart Consult : Digital Shared Services

Die Produkte und Entwicklungskompetenzen der INSTART group unterstützen die Kunden in der Konzeption und Entwicklung über die Industrialisierung bis hin zur Serienproduktion. Insgesamt arbeiten 160 Mitarbeiter an sieben internationalen Standorten bei einem Umsatzvolumen von ca. 15 Millionen Euro. Zu den Kunden zählen mit dem VW Konzern, BMW, Daimler sowie Bosch und Continental sämtliche deutsche Key Player der Automobilindustrie. Zukünftig will die INSTART Group ihr automotive Know How auch in die Branchen Aerospace, Industry, Medicine und Agriculture übertragen.

Die Ausgangs-Situation, Ziele und Vorgehensweise

Die INSTART Group befindet sich mit dem Zusammenschluss der Firmen e.telligent, Digitalwerk, IP Camp, Cube Brand Communication und INSTART Consult in einem sehr agilen und dynamischen Umfeld. Naturgemäß gab es bei Zusammenschluss der Firmen weder eine einheitliche IT Tool-Landschaft noch waren die Digitalisierungs-Prozesse gleich weit fortgeschritten.

Die Ausgangs-Situation und Ziele im Jahr 2020:

- Daten zu Auftragswerten der Projekte, interne Projekt-Budgets und Zeiterfassung lagen in einem ERP-System, das noch nicht in allen Unternehmen eingeführt ist.
- Daten zu Terminen, erwarteten Ergebnissen, benötigten Ressourcenbedarfe lagen, wenn überhaupt, dann nur de-zentralisiert und vom jeweiligen Projektleiter in unterschiedlichen Formaten gepflegt in Form von Excel-, Powerpoint- oder anderen Notizen vor.

Damit gab es keine Übersicht zur aktuellen Projekt-Landschaft , Fragen wie unten beispielhaft aufgeführt konnten gar nicht bzw. nur mit großem Aufwand beantwortet werden:

- Welche Projekte laufen aktuell ?
- Welche Projekte drohen Geld zu verlieren?
- In welchen Projekten drohen Termin-Verfehlungen?
- Wo drohen Ressourcen- und Skill-Engpässe? Welche Projekte tragen massgeblich dazu bei?
- Können neue Projekte gestartet werden? Welche Konsequenzen hat das ggf auf bereits laufende Projekte?
- Welche Konsequenzen hat das Wegfallen / Starten von Projekten auf die Profitabilität und Liquidität der Unternehmensgruppe?
- Wie kann das Recruiting / Sourcing frühzeitig und zielgerichtet gestartet werden, um zukünftige und bestehende Projekte unter bester Ressourcen-Effizienz durchzuführen?

Die Ziele, die mit der Digitalisierung der Projekt-Organisation der Instart Group langfristig verfolgt werden:

- Transparenz über Termine, Kosten, Qualität zu allen Projekten der Unternehmensgruppe: jederzeit Zugriff auf Kennzahlen zu Termin- und Kostentreue und den erwarteten Ergebnissen.
- Schnelligkeit und Entscheidungs-Sicherheit: schneller Aufbau und Bewertung von verschiedenen Projekt- und Organisations-Szenarien
- Kontinuierliche Effizienz-Steigerung: Lernen aus Projekten der Vergangenheit, Übertragen von Wissen in zukünftige Projekte

Die Instart Consult GmbH treibt als Shared Service Anbieter die Digitalisierungs-Strategie für die gesamte Gruppe federführend voran. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung waren für die Instart Consult schnell sichtbare und greifbare Ergebnisse.

Gesucht wurde deshalb eine Lösung, mit der die Digitalisierung der Projekt-Organisation über alle Unternehmensfirmen in einem agilen Umsetzungs-Prozess mit schnellen und nachhaltigen Ergebnissen vorangetrieben werden kann, ohne dass das Tagesgeschäft darunter leidet.

Folgende Rahmenbedingungen waren dabei sehr wichtig:


- Flexibilität: Berücksichtigung von Projekt-Daten, auch wenn sie verteilt in verschiedenen Systemen liegen wie zum Beispiel in ERP- und Projektplanungs-Tools wie Jira, MS Project oder Excel.
- Kein Zusatz-Aufwand bei Projektleitern: möglichst weitgehende Vereinfachung oder gar Automatisierung von Routine-Tätigkeiten wie Kennzahlen-Ermittlung, Report-Erstellung, Projekt-Initiierung, Ressourcen und Skill-Allokation
- Hohe Akzeptanz bei Stakeholdern: einfache Web-basierte Visualisierung der Projekte, Portfolios, Kennzahlen und Auswertungen. Unabhängig von der Quelle der Daten.

Die Umsetzung

Die Instart Consult GmbH hat in der VISBO GmbH mit dem Cloud Produkt „VISBO – the project warehouse“ den Partner für die Umsetzung dieser Ziele gefunden.

- VISBO erzeugt eine integrierte Sicht auf Budgets, Projekt-Termine, Kosten, Lieferumfänge, Ressourcen und Skills: entweder durch Bereitstellung von Projekt-Steckbrief Formularen oder durch die automatisierte Datenübernahme aus unterschiedlichen Daten-Quellen. Die VISBO nennt diese Integrierte Sicht den „digitalen Zwilling der Projekt-Organisation“.
- VISBO visualisiert den „digitalen Zwilling der Projekt-Organisation“ per Web-Browser, unabhängig von der Quelle der Daten.
- VISBO ermöglicht den schnellen Aufbau und Bewertung von verschiedenen Projekt-, Portfolio und Organisations-Varianten und deren Vergleich bzgl Auslastung, Profitabilität und Liquidität.
- Mit den versionierten Planungs-Ständen und KPI's in VISBO entsteht mittelfristig ein Datenschatz, der Erfahrungswissen für Machine Learning und Predictive Analysis zugänglich und auswertbar macht.

Was wurde erreicht – was sind die nächsten Ziele ?



		Akt Stand	
	Status Q1 / 20	Status Q1 / 21	Ziel Q1 / 22
Schnelligkeit / Aufwand	10	4,5	1,5
Transparenz zu Time/Cost/Quality	10/10/10	5/3/8	2/2/4
Entscheidungs-Sicherheit	10	5	2
Kontinuierliche Verbesserung	-	4	2

Bewertungs-Skala: 1:sehr gut ... 10:sehr schlecht, „-“ nicht messbar

Selbst-Einschätzung Status und Ziele durch Herrn Lübbecke, Instart Consult.

Bereits nach den ersten 1-2 Monaten:

- Visualisierung von Projekten und ihrer Kennzahlen bzgl Terminen und Kosten im Vergleich zur Beauftragung
- Erste Auslastungs- und Ressourcen-Engpass-Analyse

In Folge wenigstens einmal monatlich oder bei Bedarf:

- Regelmäßige Anpassung der Projekt-Pläne
- Regelmäßige Aktualisierung der Projekt-Organisation und zur Verfügung stehenden Kapazitäten
- Anlage von neuen, potentiell kommenden Projekten, inkl Plan-Varianten
- Was-wäre-wenn Simulation mit Blick auf Ressourcen Auslastung
- Aufbau einer standardisierten Steuerkreis Kommunikations-Vorlage

Die Ziele der nächsten 12 Monate:

- Gruppenweite Übernahme von Istdaten (Zeiterfassung, Rechnungen, Zukaufleistungen)
- Gruppenweite Übernahme von Urlaubs- und Abwesenheits-Informationen
- Automatisierte Anlage von Neu-Projekten inkl erster Ressourcenplanung, auf Basis eines Projekt-Kalkulations-Templates
- Was-wäre-wenn Simulation im Portfolio mit Auswirkung auf Profitabilität und Liquiditäts-Situation
- Skill-Management
- Einführen eines „Cost Prediction“ Verfahrens auf Basis von Machine Learning Algorithmen;

Benefits

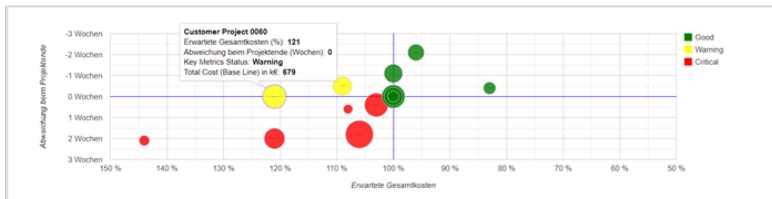
- Transparenz und Kennzahlen von Anfang an: verbessern kann man, was man messen kann.
- Sehr wenig Aufwand durch automatisiert erstellte Reports und Kennzahlen.
- Schnelle Reaktionsfähigkeit auf neue Chancen und Herausforderungen.

Für die Transparenz, Bewertung, und Prognose der Projekte innerhalb der INSTART Group bietet VISBO eine sehr gut skalierende Lösung, mit der auch ggf. neue, zukünftige Planungs-Werkzeuge wie JIRA oder andere Werkzeuge einfach integriert werden können. Mit VISBO können sich Projekt-Beteiligte und -Stakeholder unabhängig von den Quell-Systemen einen Überblick über Termine, Kosten und Leistung einzelner Projekte oder Portfolios verschaffen. Durch den Synergieeffekt der INSTART Group lassen sich Ressourcen flexibel firmenübergreifend einsetzen. Abweichungen von der gesetzten Baseline bzw. Beauftragung werden schnell erkannt, so dass man insgesamt eher agieren statt reagieren kann und somit die Qualität der Projektdurchführung deutlich gesteigert werden kann.

Anhand der gewonnenen Daten lassen sich zukünftige Entscheidungen besser bewerten und Problemstellungen vergangener Projekte durch gewonnene Erfahrungswerte auf die Gegenwart und Zukunft übertragen.

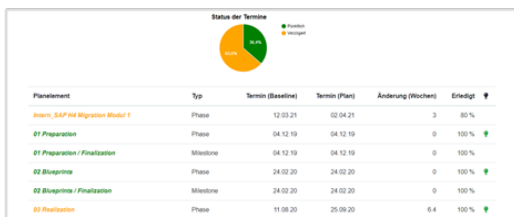
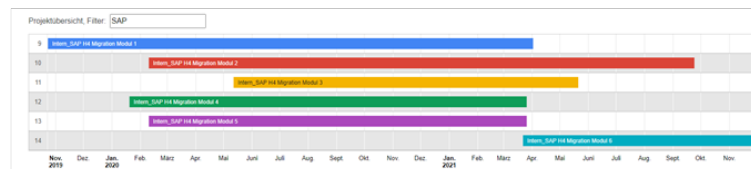
Beispielhafte Visualisierungen und Ergebnisse

Aus Geheimhaltungsgründen können hier keine Daten der Instart Gruppe bzw von deren Kunden gezeigt werden. Die Übersicht gibt exemplarisch Beispiele wieder, welche Analysen und Auswertungen bei der Instart durchgeführt werden. Zu jeder Ansicht kann über Drill Down weitere Detail-Information visualisiert werden, sofern die Berechtigung dazu gegeben ist.



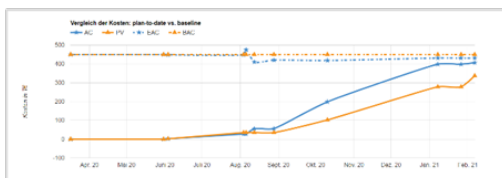
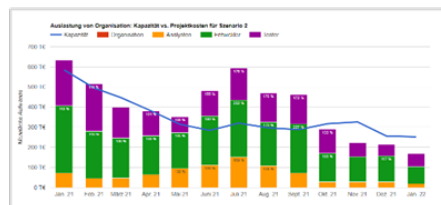
Projekt Performance

Multiprojekt Sichten



Termin- und Ergebnis-Listen

Simulation von Szenarien: Ressourcen & Skill Engpässe



Trends & Lessons Learned