



Kunde: Lenzing AG
Anzahl der Mitarbeiter: 6.500
Website: www.lenzing.com
Land oder Region: International
Branche: Textilbranche
Partner: Campana & Schott

Kundenprofil

Mit Qualität und Innovationskraft setzt die Lenzing AG seit mehr als 75 Jahren Standards auf dem Gebiet der Produktion nachhaltiger Fasern aus dem Rohstoff Holz und ist heute ein Weltmarktführer in diesem Bereich; mit Sitz in Österreich und Produktionsstätten in allen wichtigen Märkten.

Herausforderung

Etablierung eines Enterprise Project Management (EPM) zur vereinfachten und transparenten Dokumentation, Planung und Umsetzung von IT-Projekten und der dazugehörigen Ressourcen.

Lösung

Mit dem Project Server als Service, das auf der SharePoint Plattform läuft, und CS Connect, einem von Campana & Schott auf dem Markt etablierten ETL-Schnittstellenprodukt zwischen Microsoft und SAP, gelingt die automatisierte Synchronisation von Projektdaten für jedes Projekt.

Eingesetzte Produkte

Microsoft SQL Server
 Microsoft Project Server
 Microsoft SharePoint Server
 Microsoft Analysis Services
 CS Connect

Die Verbesserungen

- Erhöhte Transparenz und Qualität in den Projekten
- Automatisiertes Reporting auf Programm- und Portfolioebene
- Spürbare Fokussierung und Entlastung der IT-Mitarbeiter
- Etablierung der IT als Service-Center für Management und Fachabteilungen

Transparenz schafft Qualität

Wie die Lenzing AG ihr Projektmanagement an den Schnittstellen zwischen IT und Business positioniert

„Es ist für mich überraschend, mit wie wenig Standardmitteln man ganz tolle Ergebnisse erzielen kann. Ich denke an das Reporting mit Excel Services für den Project Server oder an die Integration mit der SharePoint Plattform.“

Gerald Grün, Head of Global Project Management Office (PMO), Lenzing

In wirtschaftlich angespannten Zeiten rückt der Business Value der IT in den Vordergrund – und mit ihm die Frage, welchen Mehrwert ihre Projekte den Fachabteilungen und damit für das Kerngeschäft bringen. Die Lenzing AG nahm dies zum Anlass, die interne Projektplanung und das Ressourcenmanagement auf neue Beine zu stellen und konnte damit nicht nur die Transparenz, sondern auch Qualität und Akzeptanz ihrer IT-Projekte auf eine neue Stufe heben.

Natürlich wurden IT-Projekte bei der Lenzing AG auch schon vorher gut geplant und sauber umgesetzt. Das Problem war nur, dass Projektplanung und Ressourcenmanagement extrem zeitaufwendig – weil mit vielen manuellen Tätigkeiten verbunden – waren, und zum anderen auch das Berichtswesen zu wünschen übrig ließ, weil Plan- und Ist-Daten (zwischen Excel und SAP) manuell konsolidiert werden mussten; mit dem Effekt, dass wertvolle Arbeitskraft gebunden war und die Leistungen der IT für das Business weder in den Fachabteilungen noch im Management richtig vermittelt werden konnten.

möglichst viel IT-Intelligenz in die Prozesse hineinzupacken, um unsere Kernkompetenz, das Fasergeschäft, zu forcieren. Gleichzeitig versuchen wir, die Anfragen, die aus den Fachabteilungen an uns herangetragen werden, transparent und zügig abzuwickeln. Uns fehlte jedoch die Planungsintelligenz, um sicherzustellen, dass wir dafür unsere eigenen Ressourcen auch wirklich sinnvoll einsetzen. Wir machten die Dinge, die wir oft auf Zuruf in Angriff nahmen, durchaus richtig, aber wir konnten nicht sagen, ob es die richtigen Dinge waren.“

DIE HERAUSFORDERUNG

Vor diesem Hintergrund hieß das Zauberwort, um die Kluft zwischen Effektivität und Effizienz zu entschärfen,

Dazu **Gerald Grün**, Head of Global PMO, Lenzing: „Als Corporate Competence Center setzen wir alles daran,

Transparenz. „Transparenz in Bezug auf die laufenden IT-Projekte, Transparenz in Bezug auf die freien und gebundenen Ressourcen, Transparenz in Bezug auf die anfallenden Kosten“, wie **Hannes Ruess**, CIO bei der Lenzing AG ausführt. „Eine komplexe Aufgabenstellung, die in der Zusammenarbeit mit Campana & Schott und Microsoft sehr effizient gelöst wurde.“ Dass damit ein funktionierendes und möglichst automatisiertes Reporting auf Programm- und Portfolioebene gekoppelt sein muss, um den Nutzen für alle Beteiligten einzufahren, war den Projektverantwortlichen von Anfang an klar.

Danach gingen die Spezialisten von Lenzing und Campana & Schott (C&S) daran, die Datenströme in den Prozessen zu erkunden und die Rahmenbedingungen für ein performantes Projektmanagement festzulegen. Der Kostendruck stellte dabei kein Hemmnis dar, wie **Dominik Daumann**, Manager bei C&S, festhält: „Projektmanagement-Lösungen für große Unternehmen müssen keine sechsstelligen Projektsummen verschlingen, um bedarfsgerecht zu sein. Nicht einmal dann, wenn mit SAP auch das ERP-System in die Systematik integriert wird. Indem wir von Anfang an auf eine ganzheitliche Betrachtung der Problemstellung setzten und uns dabei nicht auf technische Funktionen, sondern auf organisatorische Fähigkeiten konzentrierten, war es einfach, selbst dieses komplexe Project Server-Projekt sehr schlank abzuwickeln, weil dabei der Nutzenaspekt immer im Vordergrund stand.“

DIE LÖSUNG

Produktseitig wurde in einem ersten Schritt auf Basis der bestehenden SharePoint Kommunikationsplattform der Microsoft Project Server als Service eingerichtet, das auf dieser Plattform läuft. Die technische Herausforderung lag jedoch in der SAP-Integration. Konkret ging es darum, für ein funktionierendes Projektmanagement Reporting die IST-Werte, die in SAP

erfasst werden, den PLAN-Werten, die mit dem Microsoft Project Server geplant werden, gegenüberzustellen. Diese Anbindung erfolgte mit CS Connect, einem Schnittstellenprodukt von Campana & Schott für den Austausch von Daten zwischen SAP- und Microsoft-Welt.

DIE VORTEILE

Soweit zur Lösungsarchitektur. Der größere Teil des Projekts bestand jedoch darin, „das Tool-Set und die dazu gehörenden Vorgehensweisen in die Organisation hineinzutragen“, wie Gerald Grün betont. „Und klar zu machen, dass durch die erhöhte Transparenz alle profitieren: das Management, die Fachabteilungen und die Mitarbeiter der IT.“

So hilft die EPM-Lösung heute allen Stakeholdern dabei, den Status Quo und die Priorisierung von IT-Projekten einzusehen und mögliche Potenziale bei Ressourcen und in Skill-Bereichen zu identifizieren. Das erklärt auch die große Akzeptanz des Projekts auf allen Unternehmensebenen.

Für die IT-Mitarbeiter schafft das System Überblick und bringt Entlastung, weil es das sequentielle Abarbeiten von Projekten fördert und den Stress reduziert, der dann entsteht, wenn zu viel parallel und am besten alles auf einmal passieren muss; während die Fachabteilungen vom PM-Tool beinahe unberührt bleiben. Sie merken nur, dass die Entscheidungsfindung, was wann gemacht wird, klarer geworden ist und die Tasks jetzt strukturierter ablaufen.

Ähnliches gilt für die Mitarbeiter auf der SAP-Seite. Auch dort hat sich die Arbeitsweise nicht verändert. Sie geben ihre Daten genauso wie früher in das SAP-System ein. Der Unterschied besteht darin, dass diese jetzt in einen vorausschauenden Prozess einfließen und man jederzeit nachschauen kann, wie die Ressourcen auf der Zeitleiste verteilt sind und ob man auf Plan ist. Dazu Gerald Grün: „Grundsätzlich ist

zu sagen, dass die Projektdokumentation und der Versuch, Dinge transparent zu machen, ganz tolle Nebeneffekte zeitigt. Man arbeitet effizienter an einer Sache, und nebenbei hat man mehr Zeit für andere Dinge. Am Ende des Tages ist die Qualität des Projektes besser und der operative Betrieb effizienter geworden.“

UNTERM STRICH

Unterm Strich ist das EPM-Projekt bei Lenzing dafür verantwortlich, dass die IT-Services nicht mehr in einer intransparenten Blackbox liegen und auch das Reporting sauber funktioniert. Was früher manuelle Arbeit erforderte, läuft heute als Standardfunktion im Project Server, wie Gerald Grün festhält: „Früher schafften wir es manuell, einen kleinen Teil der IT mit einem entsprechenden Reporting zu versehen. Heute bieten wir für die gesamte IT einen automatisierten Prozess. Das bedeutet: weniger Arbeit und weniger Kosten bei einem massiv größeren Funktionsumfang.“

Gerald Grün weiß, worum es im Projektmanagement geht: „Dort, wo Projekte gemacht werden, gibt es immer die gleichen Herausforderungen: Projekthalt, Zeitachse, Kosten, Risiken und Qualität. Und wenn ich die Eckpunkte beantworten kann, dann bin ich gut unterwegs.“

Wenn er vom Project Server spricht, kommt der erfahrene SAP-Berater ins Schwärmen: „Der Project Server ist ein wunderbares Tool, um Fragen, die sich im Zuge von Projekten stellen, besser beantworten zu können. Er passt perfekt in unsere Systemlandschaft und unterstützt unsere Strategie der Standardisierung und Harmonisierung. Letzteres heißt, dass wir die Entwicklungen im IT-Bereich in Zukunft bereichs- und länderübergreifend einsetzen werden. Und so verstehen wir ja auch unsere Aufgabe im Konzern: dass wir Templates entwickeln, die wir weltweit anwendbar machen. Der Mehrwert für die Fachabteilungen steht dabei immer im Vordergrund.“