

Projektplanung für Prozess- und IT-Rollouts mit der Leistungsschein- Methodik

MANUEL NORBERT LOOS, THOMAS HUBER, AUDI AG



Während in der Entwicklungsphase von Prozessen und IT-Produkten eine geplante Vorgehensweise Usus ist, stellt sich die Planung von Rollout-Projekten oftmals als weniger stringent heraus. Dies wurde auch bei der Einführung neuer Prozesse mit einem IT-Tool in der Instandhaltung bei AUDI deutlich. Deshalb wurde zur Projektstruktur- sowie zur Detailplanung eine neue Methodik mithilfe sogenannter Leistungsscheine entwickelt, welche die Planungszeit enorm verkürzt. Sie basiert vor allem auf der Beantwortung der klassischen „W-Fragen“. Der Einsatz in der Industriepraxis wird am genannten Projekt bei AUDI beschrieben.

1. Ausgangslage: Prozess- und IT-Projekt in der Instandhaltung

Zur Umsetzung der neuen Instandhaltungsstrategie bei AUDI, die im Zuge der Produktionsstrategie 2020 aus der Unternehmensstrategie entstanden war, war es erforderlich, die Prozesse und IT-Lösungen der Instandhaltung im Rahmen eines Prozess- und IT-Projekts zu standardisieren. Hierzu sollte ein einheitliches Prozessmodell geschaffen werden, welchem das IT-Tool SAP EAM in der Anwendung folgte [1]. Da die Instandhaltungsfachbereiche in den Fertigungsgewerken dezentral organisiert sind, war es von Bedeutung, dennoch Spielräume für individuelle



organisatorische Anforderungen je nach Fertigungstechnologien und organisatorischen Rahmenbedingungen zu gewähren. So wurde ein Modell geschaffen, welches zu etwa 80% die Arbeitsprozesse vorgibt, was als Grundvoraussetzung für eine einheitliche Software gilt, und zu circa 20% Individualitäten erlaubt. Die Prozesse orientieren sich an den Leistungsprozessen nach der DIN 31051 und zusätzlichen Unterstützungsprozessen, wie in Abbildung 1 zu sehen ist.

2. Zielsetzung

In der Konzeptions- und Entwicklungsphase des Projekts wurden die Aufgaben nach dem Scrum-Ver-

fahren bearbeitet. Für die langfristige Projektplanung wurden klassische Werkzeuge wie die Projektstrukturplanung und langfristige Termin- und Kostenplanungen verwendet. Diese Vorgehensweisen sind sowohl in der Praxis wie auch in der Wissenschaft für Entwicklungsprojekte hinreichend bekannt und im Einsatz. Gegenätzlich stellt sich dies in der Abhandlung von operativen Einführungen, sogenannten Rollouts, von IT-Lösungen oder Prozessen dar. Für diese Phase der Umsetzung sind nur wenige Quellen bekannt. Im Zuge der Suche nach einer passenden Projektvorgehensweise für das Ausrollen der standardisierten Instandhaltungsprozesse bei AUDI musste von der Projektleitung festgestellt werden, dass keine gängige praktische Lösung herangezogen werden konnte; hauptsächlich für die rein technologischen und softwarelastigen Themen von SAP-Projekten wurde entsprechende Literatur gefunden [2]. Weiterhin beschreibt Gadatsch in seinem Werk zum Geschäftsprozessmanagement die verschiedenen Szenarien der Einführung von Standardsoftware. Nach seiner Definition firmiert die vorliegende Projektvorgehensweise unter der Sukzessiv-Strategie, kann jedoch auch für Big-Bang-Ansätze sinnvoll sein, um alle notwendigen Arbeitspakete zu berücksichtigen. Auch Gadatsch liefert jedoch keine Planungsansätze [3].

KURZ UND BÜNDIG

Die Einführung (Rollout) von neuen Prozessmodellen und IT-Lösungen stellt in der Praxis hinsichtlich der Planung wie auch der Umsetzung Probleme dar. Die Methoden in der Entwicklung sind meist ausgereifter als jene in der Umsetzung von Lösungen. Diesem Defizit wurde im Zuge einer Prozess- und SAP-Einführung für die Instandhaltung bei der AUDI AG mit einem eigens entwickelten Projektplanungs- und Abwicklungsmodell begegnet, welches bereits mehrmals erfolgreich umgesetzt wurde. Vor allem die deutlich verkürzte Planungszeit durch die Nutzung von Standard-Aufgaben für einen Rollout ist hierbei besonders hervorzuheben.

Stichworte: Projektmanagement, Projektstrukturplanung, Methodik, Rollout, SAP-Einführung

Deshalb wurde noch während der Entwicklungsphase an den späteren Rollout-Projektleiter der Auftrag erteilt, eine eigene innovative Vorgehensweise für Rollout-Projekte zu entwickeln und für die Anwendung zu detaillieren. Insbesondere wegen des vereinbarten Stufen-Rollouts in 17 verschiedenen Fachbereichen allein an den deutschen Standorten wurde ein standardisiertes Vorgehen notwendig und eine solche Konzeption lohnenswert. Ziel war es insbesondere, die Planungszeiten für die einzelnen Einführungen in den dezentralen Instandhaltungsfachbereichen zu minimieren. Zudem sollten die Projektmitarbeiter und Teilprojektleiter durch eine harmonisierte Vorgehensweise von Bereich zu Bereich Sicherheit in ihrer Projektarbeit erlangen. Qualitativ ist die sukzessive Rollout-Strategie in Abbildung 2 beschrieben.

Zusammenfassend kann die Zielsetzung folgendermaßen beschrieben werden: Es war ein Rollout-Leitfaden, der alle Aufgaben umfassen sollte, die im Zuge eines Rollout in einem Instandhaltungsbereich anfallen. Dieser sollte sich an der Teilprojektstruktur des Projekts orientieren und beliebig oft wiederholen

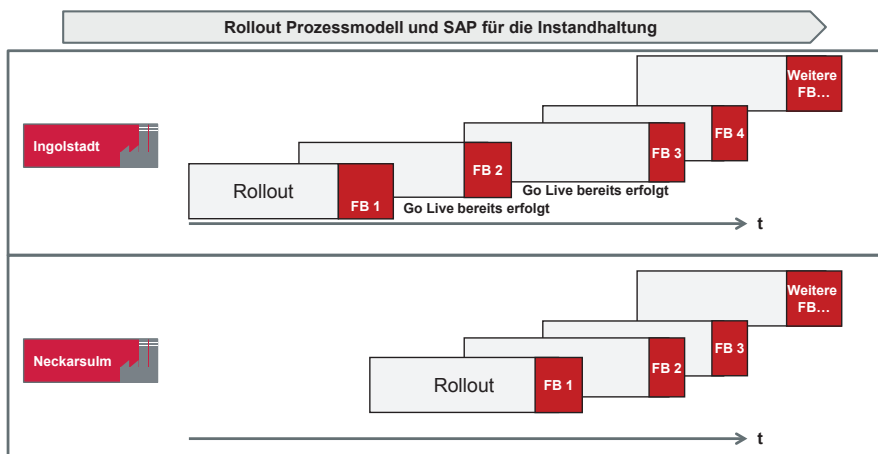


Abbildung 2: Stufen-Rollout-Strategie an zwei Standorten

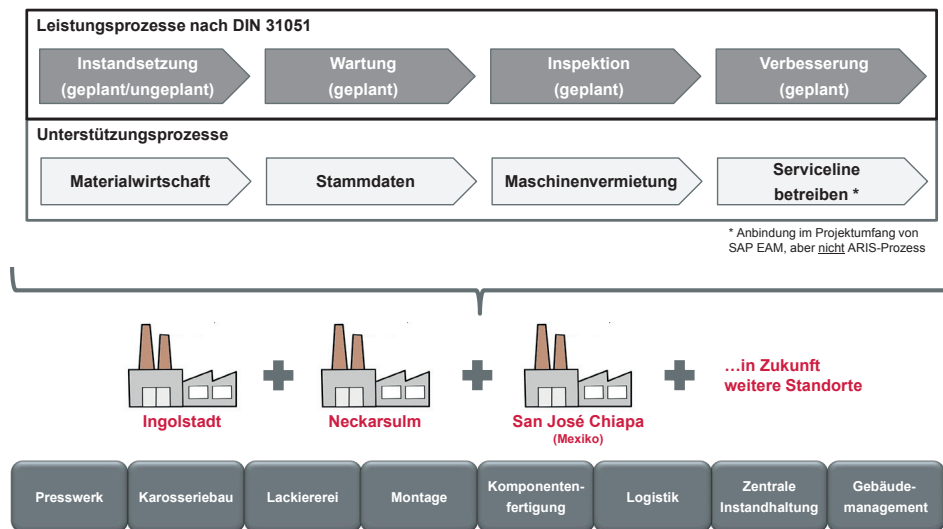


Abbildung 1: Im Projekt definierte Prozesslandschaft der Instandhaltung an Standorten und Gewerken der AUDI AG

lassen. Er soll sowohl instandhaltungsfachliche, prozessuale, informationstechnologische sowie überfachliche Aufgaben im Sinne des Veränderungsmanagements berücksichtigen.

3. Beschreibung der Leistungsschein-Methodik

Der entwickelten Leistungsschein-Methodik liegen zwei Prinzipien zu Grunde, die im Projektmanagement bekannt sind:

- Projektstrukturplanung: Sie liefert als Ergebnis einer Aufgabenplanung „alle in einem Projekt notwendigen Arbeiten in einer hierarchischen Liste“ [4]. In jedem Kurs zum Projektmanagement werden Projektstrukturpläne gezeigt, oftmals jedoch

werden sie in der Praxis nicht eingesetzt, da sie als theoretisches Konstrukt zu Beginn eines Projekts erzeugt und später nicht mehr gepflegt werden. Aus diesem Grund wurde ein weiteres Prinzip eingesetzt, das die Praxistauglichkeit in der täglichen Projektarbeit erhöhen und den Projektstrukturplan als Hilfsmittel qualifizieren sollte.

- W-Fragen: Deshalb orientieren sich die Leistungs-

scheine als wichtigstes Element der Methodik an der Beantwortung von W-Fragen (Wer? Wozu? Was? Was genau? Womit?...), wodurch sie zur Aufgabenbeschreibung und zur Arbeitshilfe zugleich werden. Häufig werden die W-Fragen in der Literatur im Zusammenhang mit der Zielformulierung oder der Konfliktlösung genannt, können aber für die Projektplanung ideal und in einfacher Art und Weise eingesetzt werden [5], [6].

Unter Berücksichtigung beider Prinzipien entstanden die Projektstruktur und schließlich die Leistungsscheine, welche als Aufgabenbeschreibung für eine abgrenzbare Aufgabe innerhalb eines Handlungsstrangs eines Teilprojekts im Rollout-Projekt definiert sind. Die Ebenen der Projektstruktur sind in Abbildung 3 dargestellt. Ein Teilprojekt ist eine fachliche Einheit mit einem gemeinsamen thematischen Bezug; im bei AUDI durchgeführten Projekt waren dies beispielsweise das Teilprojekt „Anlagen- & Instandhaltungsmanagement“ oder „Ersatzteilwirtschaft & Beschaffung“. Aber auch mit Veränderungsmanagement (Change Management) bei der Einführung neuer Prozesse und Organisationsformen setzt sich ein Teilprojekt auseinander, da dies wesentlich zum Projekterfolg eines Rollouts beiträgt [7]. Für jedes Teilprojekt zeichnet sich ein Teilprojektleiter verantwortlich, der die Aufgaben entweder eigenständig oder zusammen mit seinen Projektmitarbeitern löst. Handlungsstränge dienen der

weiteren Unterteilung im Teilprojekt; hierbei soll ein thematischer Zusammenhang erzielt werden, bildlich „eine Geschichte erzählt werden“. So gibt es im genannten Teilprojekt zum Ersatzteilwesen einen Handlungsstrang mit Bezug zur Lagerstrukturierung, einen zu Lagerprozessen oder einen weiteren zu systemtechnischen Einstellungen. In Abbildung 3 ist weiterhin zu sehen, dass ein Rollout-Projekt in zwei Teilphasen unterteilt wird, in denen die Leistungsscheine als Aufgabenbeschreibung zugeordnet sind:

- Die Vorbereitungsphase zu Beginn des Rollouts ist definiert als der Zeitraum, in dem die Grundlagen für die späteren Einstellungen und Stammdaten im System zusammen mit dem Fachbereich, der die Prozesse und das SAP-System einführt, erarbeitet und dokumentiert werden.
- In der nachfolgenden Durchführungsphase werden diese Ergebnisse mittels Migration oder manueller Stammdatenanlage in das System gebracht, die Prozesse werden dem Fachbereich vorgestellt und die Vorbereitungen für den Stichtag zum operativen Einsatz (Go Live) werden getroffen. Weiterhin werden Schulungen durchgeführt.

Durch diese Einteilung ergibt sich einerseits die Überschaubarkeit in der Anzahl der Leistungsscheine pro Handlungsstrang, aber auch die Möglichkeit

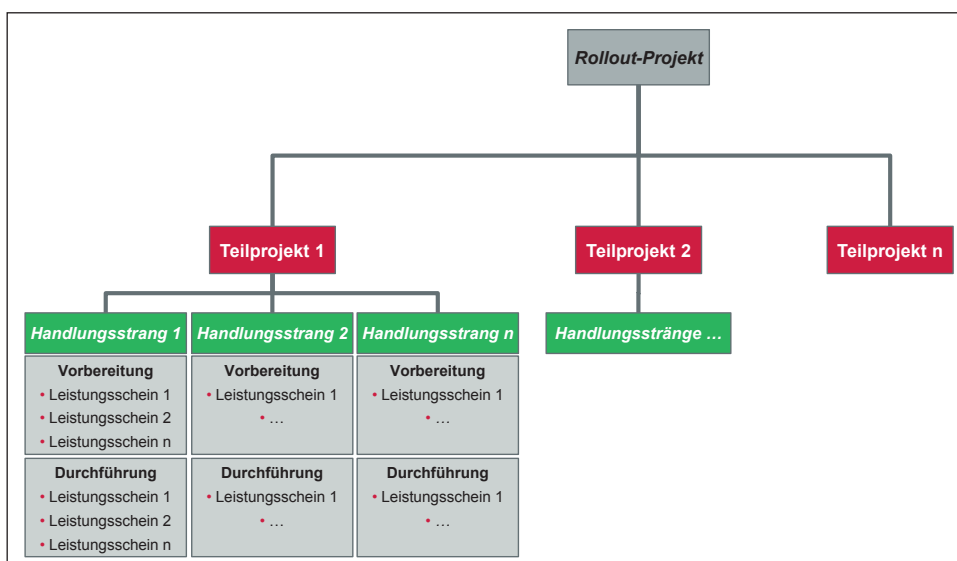


Abbildung 3: Strukturebenen der Leistungsschein-Methodik

	Leistungsschein V-AI-01		Anlagenstrukturierung und -beschreibung		JIRA-AUFGABE:	SAPIH-2406		
Was?	Definition der Anlagenstruktur des Gewerks							
Wer?	VERANTWORTLICH: Teilprojektleiter AI	UNTERSTÜTZEND: Fachbereichsverantwortlicher Fachbereichsansprechpartner AI Berater SAP EAM	Wovon abhängig?	ABHÄNGIGKEITEN: Vorgänger V-AI-02				
Wozu?	ZIEL: Die Anlagenstruktur ist entsprechend den Vorgaben für die relevanten Anlagen des ausrollenden Fachbereichs aufgebaut.							
Was genau?	BESCHREIBUNG IN EINZELSCHRITTEN: <table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%"> 1. Aufzeigen der Möglichkeiten der Strukturierung 2. Technische Platzstruktur definieren 3. Equipmentstruktur definieren 4. Abgleich der Anlagenstrukturen bei mehr als einem Altsystem 5. Klärung zur Migration aus Vorsystem: Manuelle Anlage oder Massenimport aus dem Vorsystem 6. Klärung zur Arbeit mit serialisiertem Equipment 7. Gegebenenfalls serialisierte Objekte definieren </td> <td style="width:50%"> 8. Festlegung, für welche Komponentenarte Stücklisten gepflegt werden sollen 9. Festlegung, für welche technischen Objekte Verwendungsnachweise aus dem Altsystem übernommen werden sollen 10. Festlegung, ob die Vermietungslösung PAM (Pool Asset Management) für ausgewählte Equipments eingesetzt werden soll; die Lösung ist unabhängig von einer Verrechnung der Vermietung einzusetzen; bei Verrechnung von Equipments sind entsprechende Verrechnungsparameter zu definieren </td> </tr> </table>						1. Aufzeigen der Möglichkeiten der Strukturierung 2. Technische Platzstruktur definieren 3. Equipmentstruktur definieren 4. Abgleich der Anlagenstrukturen bei mehr als einem Altsystem 5. Klärung zur Migration aus Vorsystem: Manuelle Anlage oder Massenimport aus dem Vorsystem 6. Klärung zur Arbeit mit serialisiertem Equipment 7. Gegebenenfalls serialisierte Objekte definieren	8. Festlegung, für welche Komponentenarte Stücklisten gepflegt werden sollen 9. Festlegung, für welche technischen Objekte Verwendungsnachweise aus dem Altsystem übernommen werden sollen 10. Festlegung, ob die Vermietungslösung PAM (Pool Asset Management) für ausgewählte Equipments eingesetzt werden soll; die Lösung ist unabhängig von einer Verrechnung der Vermietung einzusetzen; bei Verrechnung von Equipments sind entsprechende Verrechnungsparameter zu definieren
1. Aufzeigen der Möglichkeiten der Strukturierung 2. Technische Platzstruktur definieren 3. Equipmentstruktur definieren 4. Abgleich der Anlagenstrukturen bei mehr als einem Altsystem 5. Klärung zur Migration aus Vorsystem: Manuelle Anlage oder Massenimport aus dem Vorsystem 6. Klärung zur Arbeit mit serialisiertem Equipment 7. Gegebenenfalls serialisierte Objekte definieren	8. Festlegung, für welche Komponentenarte Stücklisten gepflegt werden sollen 9. Festlegung, für welche technischen Objekte Verwendungsnachweise aus dem Altsystem übernommen werden sollen 10. Festlegung, ob die Vermietungslösung PAM (Pool Asset Management) für ausgewählte Equipments eingesetzt werden soll; die Lösung ist unabhängig von einer Verrechnung der Vermietung einzusetzen; bei Verrechnung von Equipments sind entsprechende Verrechnungsparameter zu definieren							
Wie lange?	ARBEITSAUFWAND: Größenordnung L	Womit?	ERFORDERLICHE RESSOURCEN: -Demo-Objekt Anlagenstruktur im S.	Was hilft?	WICHTIGE DOKUMENTE: - Dokumente zum Technischen Platz, Equipment, Serialisierung und Stücklisten			
	TEILABNAHME DURCH: Kunde Rollout					- Datum und Unterschrift -		
	TEILABNAHME DURCH: Teilprojektleiter AI					- Datum und Unterschrift -		
	BEMERKUNGEN:				STATUS:	(I.O./N.I./UNGENUTZT)		
Wann?								

Abbildung 4: Beispiel eines Leistungsscheins mit Hervorhebung der W-Fragen

eines Meilensteins nach der ersten Phase zur Rückbetrachtung des Rollout-Projekts nach Abarbeitung der Vorbereitungsleistungsscheine.

4. Spezifikation eines Leistungsscheins

Um eine Aufgabe innerhalb des Rollouts genau zu beschreiben, werden die Leistungsscheine selbst verwendet, die das kleinste Strukturelement innerhalb der Hierarchie darstellen. Im Leistungsschein ist eine Aufgabe beschrieben, die eigenständig – eventuell unter Berücksichtigung von Abhängigkeiten zu anderen Leistungsscheinen – erledigt und vom zuständigen Teilprojektleiter sowie dem Ansprechpartner im ausrollenden Fachbereich abgenommen wird. Die Abnahme erfolgt auf Grundlage einer Dokumentation zum Ergebnis der Aufgabe. Wie bereits erwähnt beantwortet ein Leistungsschein die klassischen W-Fragen zur Beschreibung, Bearbeitung und Abnahme einer Aufgabe. Dies soll nun anhand des in Abbildung 4 dargestellten exemplarischen Leistungsscheins und der nachfolgenden verbalen Beschreibung erörtert werden:

- Die Benennung des Leistungsscheins erfolgt jeweils über eine vereinbarte Nomenklatur, in diesem Fall über die Phase der Vorbereitung (V) und das Teilprojekt sowie eine fortlaufende Nummer. Der Handlungsstrang ist im grünen Feld benannt. Zusätzlich wurden im Beispielprojekt die Leistungsscheine in einem Projektverwaltungssystem elektronisch hinterlegt, weshalb die entsprechende Nummer der Aufgabe hinterlegt ist. Darunter ist der Kurztitel des Leistungsscheins (Was?) aufgeführt.
- Die Verantwortlichkeit für die Bearbeitung und die Unterstützenden (Wer?) sind in den beiden darunterliegenden Feldern notiert. Der Verantwortliche hat Sorge für die Ausführung des Leistungsscheins zu tragen, muss aber die Bearbeitung nicht allein durchführen, sondern kann sich unterstützen lassen.
- Abhängigkeiten zu anderen Aufgaben sind im Feld daneben dargestellt (Wovon abhängig?).
- Das Ziel der Aufgabe (Wozu?) ist von großer Bedeutung; es soll so formuliert sein, dass es der

Verantwortliche, eventuelle Unterstützer sowie andere Anspruchsgruppen am Projekt, insbesondere Führungskräfte, verstehen können.

- Die Beschreibung in Einzelschritten (Was genau?) hingegen liefert eine Handlungsanleitung zur Bearbeitung, die auch Details beinhaltet und fachlich so formuliert ist, dass der Teilprojektleiter mit seiner tiefen Fachkenntnis mit den Formulierungen handlungsfähig ist. Gleichzeitig wird davon abgeraten, die Formulierungen in dem Maße auszudehnen, dass der gesamte Leistungsschein einen größeren Umfang als eine Seite hat. Erfahrungsgemäß werden längere Beschreibungen nicht mehr sorgfältig gelesen.

- Der Arbeitsaufwand (Wie lange?) ist in diesem Beispiel als Angabe nach der T-Shirt-Sizing-Methode [8] angegeben und damit qualitativ formuliert im Verhältnis zu den anderen Aufgaben. Natürlich kann auch eine quantitative Angabe erfolgen.

- Rechts daneben sind zudem benötigte Arbeitsmittel (Womit?) sowie wichtige Dokumente (Was hilft?) vor allem aus der Entwicklungsphase des Projekts angegeben.

- Darunter folgt der Abnahmeblock des Leistungsscheins mit den Unterschriften zur Übereinkunft über die Fertigstellung durch den Kunden des ausrollenden Fachbereichs und den Teilprojektleiter. Zudem sind Bemerkungen und ein Status für detailliertere Angaben möglich.

- Der unten angegebene Balken gibt an, an welcher Stelle des Handlungsstrangs der jeweilige Leistungsschein steht (Wann?). Natürlich kann ebenso der genaue Bearbeitungszeitraum fixiert werden, wenn dies erforderlich ist.

durch den Dialog zwischen Projektleiter und Teilprojektleiter sowie Projektmitarbeitern geprägt ist. Im

Ziel war es insbesondere, die Planungszeiten für die einzelnen Einführungen in den dezentralen Instandhaltungsfachbereichen zu minimieren.

Beispielprojekt bei AUDI hat sich folgendes Vorgehen etabliert:

1. Eine überschaubare Anzahl an parallel bearbeitbaren Leistungsscheinen wird vom Projektleiter in Abstimmung mit dem Teilprojektleiter zur Bearbeitung übergeben.
2. Der Leistungsschein wird vom Teilprojektleiter und den Unterstützenden bearbeitet.
3. Die Leistung wird vom Teilprojektleiter und vom Rollout-Kunden abgenommen.



Abbildung 5: Nutzen des Einsatzes der Leistungsschein-Methodik

5. Projektarbeit mit Leistungsscheinen

Neben der Dokumentation der Aufgabenvielfalt in einem Projekt bringt die Leistungsschein-Methodik auch eine Projektabwicklungsform mit sich, die

4. Der Leistungsschein mit der dokumentierten Abnahme wird an den Projektleiter zurückgegeben, meist mit einer fachlichen Dokumentation des Ergebnisses.

5. Der Projektleiter meldet diesen Leistungsschein fertig, legt die Dokumentationen ab und hat so einen Überblick über die Abarbeitung der Aufgaben.

Zudem werden die Leistungsscheine im Projektmanagementsystem JIRA über verschiedene Zustände hinweg (z.B. offen, in Bearbeitung, erledigt) ver-

Zudem wird die Zeit der Planung eines spezifischen Rollouts extrem verkürzt und beträgt durchschnittlich unter fünf Arbeitstage.

folgt. Die Ergebnisse werden außerdem in einem Dokumentenmanagementsystem elektronisch abgelegt und mit der Aufgabe in JIRA verbunden.

Bewusst werden aber die IT-Systeme nur als zusätzliches Mittel des Projektmanagements verwendet. Die direkte Kommunikation über den Status eines Leistungsscheins und die Übergaben zwischen Projektleiter und Teilprojektleiter gelten als die wesentliche Säule in der Abwicklung mit dieser Methodik. So hat der Projektleiter ohne die Verfolgung von penibel geplanten, sich ständig verändernden Details ein gutes Gefühl über den Fortschritt des Projekts oder über erforderliche Maßnahmen zum Gegensteuern. Außerdem hat der Teilprojektleiter stets das gute Gefühl, den Projektleiter einbezogen zu haben.

6. Nutzenanalyse zur Methodik und Ausblick

Wie bereits in der Zielsetzung erwähnt, war es ein Hauptanliegen der Projektleitung des Beispielprojekts, die Standardisierung des Rollout-Vorgehens über mehrere Bereiche zu ermöglichen und die Planungszeit hierfür zu minimieren. Beide Ziele wurden neben den anderen in Abbildung 5 dargestellten Vorteilen erreicht. Die Entwicklung der Methodik selbst und die Erstplanung aller Leistungsscheine in Abstimmung mit den Teilprojektleitern haben den Rollout-Projektleiter vier Monate beansprucht.

Dafür wird allerdings der hohe Grad der Standardisierung erreicht, wodurch die Projektbeteiligten, welche die Rollouts in allen Bereichen betreuen, immer zügiger arbeiten können. Zudem wird die Zeit der Planung eines spezifischen Rollouts extrem verkürzt und beträgt durchschnittlich unter fünf Arbeitstage. Werden nun die vier Monate (= 80 Arbeitstage) auf die 17 Fachbereiche umgelegt und die fünf Tage Planung addiert, so ergibt sich eine Planungszeit pro Rollout von unter 10 Arbeitstagen für einen Projektleiter.

Weiterhin wurde durch die generische Definition der Methodik die Möglichkeit geschaffen, den Einsatz auf andere Projekte innerhalb des Unternehmens mit geringerem Konzeptionsaufwand auszuweiten. Aktuell wird die Methode bereits für ein anderes großes Prozess- und IT-Projekt in der Produktion bei AUDI adaptiert. Zudem zeigt sich in der Anwendung über die verschiedenen Rollouts in den Instandhaltungsfachbereichen, dass die Methodik als Werkzeug für das Wissensmanagement dient, da die Prozeduren und Leistungsscheine nach jedem Fachbereichsrollout in Abstimmung mit den Projektmitarbeitern weiterentwickelt werden.

Bei Fragen zur Planung und Anwendung wird auf die Autoren verwiesen.



LITERATUR

- [1] Huber, T., Loos, M. N.: „Prozessgestützte Umsetzung einer Instandhaltungsstrategie. Begleitung durch ein neues Prozessmodell und IT-System für die Instandhaltungspraxis in der Automobilindustrie.“ In: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb. Ausgabe 10/2013. 108. Jahrgang. Berlin. 2013. S. 758-761
- [2] Rimmert, J.: Cut-over-Management in SAP-Projekten. 1. Auflage. SAP Press. Bonn. 2009
- [3] Gadatsch, A.: Grundkurs Geschäftsprozess-Management – Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker. 7. Auflage. Springer Fachmedien. Wiesbaden. 2012. S. 351ff.
- [4] Jakoby, W.: Projektmanagement für Ingenieure. Ein praxisnahes Lehrbuch für den systematischen Projekterfolg. 2. Auflage. Springer Fachmedien. Wiesbaden. 2013. S. 137
- [5] Meier, R.: Projektmanagement. Grundlagen, Methoden und Techniken. 2. Auflage. GABAL Verlag. Offenbach. 2009. S. 16f.
- [6] Jenny, B.: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 5. Auflage. Vdf Hochschulverlag. Zürich. 2001. S. 405
- [7] Loos, Manuel Norbert; Huber, Thomas: Change Management für Ingenieure und Techniker - Handlungsleitlinien. Prozessbezogene und technische Veränderungen erfolgreich managen. In: wt Werkstattstechnik online. Jahrgang 104 (2014). Ausgabe 7/8. Düsseldorf. 2014. S. 485-489.
- [8] Tabaka, J.: Collaboration Explained: Facilitation Skills for Software Project Leaders. 1. Auflage. Addison-Wesley Professional. 2006. Kapitel „T-Shirt Sizing“

SUMMARY

Planning Roll-Out-Projects for IT and processes Using the Achievement-Tickets-Methodology

The introduction (Rollout) of new process models and IT solutions often leads to practical problems in the planning phase as well as in the implementation phase. Development methods are often more sophisticated than implementation methods. In order to find a solution for this problem, AUDI designed a project planning and implementation model in the course of a process- and SAP introduction for maintenance purposes. Since its introduction the model has already been successfully implemented several times. The fact that the planning time could be considerably reduced thanks to the integration of standard task into the roll-out process is one of the most important advantages of the new model.

Keywords: Project Management, Work Breakdown Structure, Methodology, Roll-Out, SAP-Roll-Out

SERVICE

AUTOREN



Dr.-Ing. Manuel Norbert Loos

Manuel Norbert Loos, Jahrgang 1987, hat Bauingenieurwesen an der DHBW Mosbach und an der TU München studiert. Anschließend absolvierte er eine Industriepromotion im Maschinenbau (Informationsmanagement im Ingenieurwesen) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und war als Fabrikplaner bei der AUDI AG tätig. Aktuell koordiniert er das Team für Instandhaltungsprozesse und -tools und verantwortet dabei als Projektleiter den Rollout von neuen Prozessen und SAP für die Instandhaltung bei AUDI.



Thomas Huber

Thomas Huber, Jahrgang 1964, ist Handelsfachwirt (IHK) und Personalfachkaufmann (IHK). Nach 13 Jahren bei einem mittelständischen IT-Dienstleister wechselte er zur AUDI AG zunächst in die IT-Abteilung und dann in den Werkservice. Aktuell ist er Leiter der Abteilung für zentrale Instandhaltungsprozesse und Projektleiter von SAP für die Instandhaltung.

KONTAKT

manuel.loos@audi.de
thomas.huber@audi.de

AUDI AG
85045 Ingolstadt
Tel.: +49 841 89577044
www.audi.de