

VAILLANT GROUP



Unternehmensweites Projektmanagement im F&E-Bereich

Das Herz der Vaillant Group ist die Forschungs- und Entwicklungsabteilung. In diesem Bereich arbeiten weltweit Teams aus hochqualifizierten Ingenieuren und Technikern, die die Produkte des Unternehmens weiterentwickeln und neue, innovative Produkte erfinden. Allerdings wurde es mit der Zeit immer schwieriger, die große Anzahl verschiedener Produkte im Blick zu behalten, die unter den acht Marken der Vaillant Group vertrieben werden – vor allem vor dem Hintergrund, dass das F&E-Team für jede Marke weitere Produkte entwickelt, diese Projekte priorisiert und schließlich standortunabhängige Teams für jedes dieser Projekte zusammengestellt werden müssen. Deshalb arbeitet die Vaillant Group heute innerhalb des F&E-Bereichs mit einem zentralisierten unternehmensweiten Projektmanagement-System. Dieses System wird an allen Standorten genutzt und ist zudem integriert mit Kernsystemen wie SAP. Dank dieser Lösung hat sich die Effizienz in Sachen Projektmanagement im gesamten Unternehmen gesteigert. Außerdem bietet das System jetzt eine große Auswahl an anpassbaren Berichten. Das heißt, je nach Informationsbedarf steht für jeden Berechtigten der maßgeschneiderte Bericht zur Verfügung. Seit der Einführung des integrierten Systems kann jeder genau auf die Informationen zugreifen, die er für seine Aufgabe benötigt. So kommt es zu weniger Engpässen in der Ressourcenplanung.



Als Johann Vaillant, zielstrebigler Schneiderssohn aus Remscheid, 1874 sein Unternehmen gründete, setzte er umgehend seine damals bahnbrechende Idee um, Haushalte mit heißem Wasser aus dem Hahn zu versorgen: Mit dem „Gas-Badeofen geschlossenes System“ erfand er eine Technik, die die Abgase getrennt vom heißen Wasser hält, und das System damit viel sicherer macht. An diese Erfindung schloss sich bald schon die nächste Innovation an – die Zentralheizung. Bis diese Idee auf den Markt kam, musste jeder Raum mit einer eigenen Feuerstelle beheizt werden. Die Ingenieure

von Vaillant jedoch installierten einen Boiler an einer zentralen Stelle im Haus und pumpten von dort aus das erhitzte Wasser in Heizkörper in die restlichen Räume im Haus.

Auf diese beiden Innovationen folgten im Laufe der Jahre weitere zukunftsweisende Ideen wie zum Beispiel die Gas-Zeolith-Wärmepumpe zeoTHERM, das Mini-Blockheizkraftwerk ecoPOWER 1.0 für den Einsatz in Einfamilienhäusern oder das Brennstoffzellen-Heizgerät. Heute arbeiten in Europa und China mehr als 12.000 Mitarbeiter für die Vaillant Group. Gemeinsam erwirtschaften diese Mitarbeiter rund 2,3 Milliarden Euro Umsatz.

„Niemand ist eine Insel“

Als zentrales Unternehmenssystem hat die Vaillant Group nun seit vielen Jahren SAP im Einsatz. Da war es naheliegend, auch das Projektmanagement über eine entsprechende Lösung in dem betriebswirtschaftlichen System laufen zu lassen. Doch wie die Mitarbeiter der Vaillant Group schon nach kurzer Zeit erkannten, war die SAP-Lösung für Projektmanagement nur in begrenztem Maß für das alltägliche Projektgeschäft geeignet. So beschloss das Management, eine eigene Lösung für die Projektarbeit einzuführen.

Branche

Heizung
Lüftung
Air-Condition

Lösungskomponenten

- Microsoft PPM 2010
- Microsoft SharePoint 2010
- TPG PSLink
- TPG ProjectLink
- TPG ResourceLink
- TPG MTA Server

“Wir setzten uns mit den Projektmanagern zusammen und fragten, welche Anforderungen sie an ein Projektmanagementsystem hätten. Einer der ersten Kommentare war, dass die Oberfläche des Systems das Look & Feel von Microsoft Project haben sollte.”

Bis zu diesem Zeitpunkt arbeiteten die Teammitglieder mit isolierten Einzelplatzlösungen wie Microsoft Project 2003, anderen Projektmanagement-Programmen sowie mit Excel. Und die Informationen waren aufgrund dieser Insellösungen auch nur für das jeweilige Team zugänglich. Die restlichen Mitarbeiter in der F&E-Abteilung mussten nachfragen, wenn sie Informationen benötigten. Das hieß zum Beispiel für die Ressourcenplanung, dass für ein neues Projekt die F&E-Teams in jedem Land kontaktiert werden mussten, um zu erfahren, ob noch freie Ressourcen zur Verfügung standen. Diese Informationen wurden dann in einem Ressourcenzuordnungsplan zusammengetragen. Außerdem konnte das bislang eingesetzte



Jörn Fritsche, Project Manager beim Vaillant Group R&D Support

System nicht Schritt halten mit der ständig wachsenden Komplexität der Anforderungen an die Entwicklungsarbeit – vor allem, wenn es sich um Komponenten handelte, die in verschiedenen Produktlinien eingesetzt werden sollte.

Kein Weg vorbei an der SAP-Integration

„Es war im Jahr 2009, als wir uns mit den Projektmanagern zusammensetzten und sie fragten, welche Anforderungen sie an ein Projektmanagementsystem hätten“, berichtet Jörn Fritsche, Projektmanager in Group R&D Support bei der Vaillant Group. „Und einer der ersten Kommentare war, dass die Oberfläche des Systems das Look and Feel von Microsoft Project haben sollte.“

Eine weitere Anforderung war, dass sich das System mit SAP kombinieren lassen sollte. Der Grund: Der automatische Datenaustausch zwischen den beiden Systemen sollte es den Mitarbeitern in den Projektteams ermöglichen, ihr Alltagsgeschäft zu erledigen, ohne auf SAP zugreifen zu müssen.

Fritsche und ein bereichsübergreifendes Pilotteam befassten sich daher eingehend mit der Funktionsweise von Microsoft Project und konnten bestätigen, dass das System die meisten ihrer Anforderungen abdeckte – jedoch nicht alle. Da Microsoft Project nicht standardmäßig auf eine Integration mit ERP-Systemen wie SAP ausgelegt ist, wandte sich Fritsche an TPG und einen weiteren Dienstleister, die beide eine bewährte Lösung für die Integration mit SAP anbieten.

Test auf Herz und Nieren

„Wir installierten beide Systeme und ließen sie für eine Woche laufen“, beschreibt Jörn Fritsche das weitere Vorgehen. „Wir wollten beide Lösungen unter Alltagsbedingungen testen und sichergehen, dass die beiden Dienstleister auch genau verstanden hatten, worauf es uns ankam.“ Das Testteam bestand aus einer abteilungsübergreifenden Gruppe aus dem Forschungs- und Entwicklungsbereich, der IT und dem Forschungs- und Entwicklungscontrolling. Und um die Ergebnisse transparent zu machen, protokollierten die Teammitglieder die Ergebnisse in einer detaillierten Auswertungsmatrix. Neben der Integrationslösung TPG PSLink wurde Jörn Fritsche zudem auf weitere Lösungen aus der TPG Produktpalette aufmerksam – unter anderem auf TPG ProjectLink. Dank dieses Produkts können Projektmanager unter anderem Informationen zu Zeitplänen über Projektgrenzen hinweg austauschen. So testeten Jörn Fritsche und sein Team die beiden Produkte TPG PSLink und TPG ProjectLink gleichzeitig.

Proof of Concept mit anschließendem Go Live

„Zusammen mit den Spezialisten von TPG haben wir die Evaluierungsumgebung mit TPG PSLink und TPG ProjectLink im Sommer 2010 implementiert“, berichtet Fritsche. „Wir wollten sicher gehen, dass sowohl die Projektmanager als auch die Teammitglieder problemlos mit dem System arbeiten konnten und eine möglichst hohe Akzeptanz der neuen Umgebung erreichen.“ Das Procedere sah dabei so aus, dass jeder Projektmitarbeiter seine Arbeitszeiten nur noch in das Stundenabrechnungsformular in das PPM-System eintragen musste. Die Übertragung der Daten nach SAP erledigt TPG PSLink

“Wir wollten sicher gehen, dass sowohl die Projektmanager als auch die Teammitglieder problemlos mit dem System arbeiten konnten und eine möglichst hohe Akzeptanz der neuen Umgebung erreichen.”

Das Unternehmen: Die Vaillant Group ist ein international tätiges Unternehmen mit Hauptsitz in Remscheid, Deutschland, und in den Bereichen Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik tätig. Als einer der weltweiten Markt- und Technologieführer entwickelt und produziert die Vaillant Group maßgeschneiderte Produkte, Systeme und Dienstleistungen für Wohnkomfort. Das Produktportfolio reicht von effizienten Heizgeräten auf Basis herkömmlicher Energieträger bis hin zu Systemlösungen zur Nutzung regenerativer Energien. Im Geschäftsjahr 2012 erzielte das Unternehmen, das sich seit seiner Gründung 1874 in Familienbesitz befindet, mit mehr als 12.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 2,3 Mrd. Euro.

Die Herausforderung: Mit F&E-Niederlassungen in mehreren europäischen Ländern und in China hat das Unternehmen bislang proprietäre Projektmanagement-Umgebungen genutzt. Die Systeme waren untereinander nicht verbunden. Auch mit der SAP-Lösung konnte einheitliches und unternehmensübergreifendes Projektmanagement nicht umgesetzt werden, da die Nutzung dieser Lösung nicht

den alltäglichen Anforderungen der Projektmanager entsprach. So sollte ein zentralisiertes Projektmanagement-System aufgesetzt werden, das sowohl das Ressourcenmanagement rationalisieren als auch jederzeit detaillierte Informationen über den Status und die Risiken in den Projekten liefern sollte.

Die Lösung: Ein PM-System auf Basis des Microsoft Project Server mit verschiedenen TPG Produkten wie dem Integrations-Produkt TPG PSLink zum Datenaustausch mit der SAP-Umgebung. Über TPG ProjectLink tauschen die Projektverantwortlichen Informationen über Projektgrenzen hinweg aus. TPG MTA Server hilft bei der Meilenstein-Trend-Analyse auf Knopfdruck.

Der Nutzen: Schneller Überblick über die Verfügbarkeit und Auslastung von Ressourcen. So können die Projektleiter in kurzer Zeit eruieren, ob ihr Projekt rechtzeitig fertig wird und im Kostenrahmen bleibt. Außerdem ist es jetzt möglich, differenzierte Berichte zu erstellen, je nachdem, wie viel Information der Empfänger benötigt.



automatisch im Hintergrund. Auch um die korrekte Verteilung der Ist-Stunden auf den entsprechenden Buchungskreis im SAP-System kümmerte sich TPG PSLink, basierend auf den länderspezifischen Bilanzrichtlinien.

Nun wollte die Vaillant Group noch zwei weitere TPG Produkte einrichten: TPG ResourceLink dient dem Importieren der Mitarbeiterdaten aus SAP und anderen Quellen in den Enterprise Resource Pool von Microsoft Project Server. Und die Meilenstein-Trendanalyse TPG MTA Server, anhand derer Projektmanager auf einen Blick sehen, wie sich die zeitliche Entwicklung der Meilensteine innerhalb eines Projekts verhält, um daraus Trends für die Zukunft abzuleiten.

Zentrale Lösung für jeden Arbeitsplatz

Nach Anwenderschulungen wurde das gesamte System am 1.1.2011 gleichzeitig an allen F&E-Standorten live geschaltet – Microsoft Project, TPG PSLink, TPG ResourceLink, TPG ProjectLink, TPG MTA Server und eine Reihe speziell entworfener Berichte. Das waren die Niederlassungen in Remscheid, Deutschland (Hauptsitz), Frankreich, Spanien, Slowakei und Türkei gefolgt von China im Frühling 2011.

Im Sommer 2011 weitete die Vaillant Group das PPM-System schließlich auf den gesamten Bereich Fertigungsplanung aus. Der Grund dafür war, dass bei der Vaillant Group die Abteilungen für Forschung und Entwicklung eng verzahnt sind mit der Fertigungsplanung: Dieser Bereich ist dafür verantwortlich, dass Produktionslinien und Prüfstände geplant und aufgebaut werden. So wird sichergestellt, dass nahtlos mit der Produktion der entwickelten Produkte der F&E-Teams begonnen werden kann. Hier arbeitet die Vaillant Group mit TPG ProjectLink, um größtmögliche Transparenz zwischen Projekten und Abteilungen zu schaffen.

“Das System bietet uns eine hohe Transparenz, die die Effizienz des Projektmanagements im gesamten Unternehmen erhöht.”

“Wir können jetzt auf einen Blick sehen, welche Mitarbeiter oder Teams unter Überlast leiden.”

„Wir wissen nun bereits im Voraus, ob ein Engpass auf uns zu kommt und können dementsprechend schnell reagieren. Das hilft uns, gerade sehr komplexe und international durchgeführte Projekte im Zeit- und Kostenrahmen abzuschließen.“

Probleme gelöst in Teamarbeit

Eines der Markenzeichen guter Zusammenarbeit ist, dass der Dienstleister jederzeit zur Stelle ist, wenn unvorhergesehene Situationen eintreten. Das war auch bei der Vaillant Group der Fall, als nach dem Go-Live einige Herausforderungen in der Microsoft PPM-Umgebung auftauchten. Ein Softwarefehler hatte zum Beispiel kritische Auswirkungen auf das gesamte System, da es nicht in der Lage war, die aktuellen Ist-Zeiten zu protokollieren. Die Spezialisten von TPG unterstützten die Vaillant Group während des gesamten Eskalationsprozesses mit Microsoft, um den Bug zu beheben. Die enge Zusammenarbeit zwischen dem technischen Support von Microsoft, den TPG Spezialisten sowie den IT-Mitarbeitern der Vaillant Group machte es möglich, in recht kurzer Zeit ein Workaround zu erstellen. Kurz darauf gab es auch eine dauerhafte Lösung für den Bug von Microsoft.

Ergebnis: „Die hohe Transparenz verbessert die Effektivität unseres Projektmanagements.“

Die Vaillant Group ist sehr zufrieden mit der Effizienz des gesamten Projektplanungsprozesses im F&E-Bereich. „Wir können jetzt auf einen Blick sehen, welche Mitarbeiter oder Teams unter Überlast leiden“, erzählt Dr. Rainer Lang, Group R&D Manager Wärmepumpen. „Neben dem Aspekt der sinnvollen Ressourcenplanung sehen wir jetzt, wie sich die Projekte in Bezug auf ihre Liefertermine entwickeln. Und außerdem haben wir nun anpassbare Berichte!“ So benötigt zum Beispiel das Senior Management nur kurze Einseiten mit Informationen über einige strategische Projekte oder Leistungskennzahlen. Projektmanager aber brauchen viel detailliertere Berichte.

Referenzkunde

Vaillant GmbH
Berghauser Str. 40
42859 Remscheid
Jörn Fritsche
Project Manager Vaillant Group R&D Support
Tel: +49 2191 18 4825
joern.fritsche@vaillant.de
www.vaillant-group.com

„Es ist das Detail, das hier den Unterschied macht“, fügt Fritsche hinzu. „Das System bietet uns eine hohe Transparenz, die die Effizienz des Projektmanagements im gesamten Unternehmen erhöht. Es unterstützt unseren modularen Produktentwicklungsansatz, bei dem die Entwicklung des Produkts das Master-Projekt ist und in mehrere Teilprojekte aufgegliedert wird. Diese Multiprojekt-Lösung, die wir mit TPG ProjectLink verwalten, gibt uns die nötige Transparenz, stellt die Abhängigkeiten unter den Projekten deutlich heraus und zeigt den Einfluss, den eine Verzögerung in einem der Teilprojekte auf das Master-Projekt hätte.“

„Das PPM-System versetzt uns in die Lage, Projekte zu synchronisieren, die parallel laufen“, beschreibt Markus Hiegemann, Projektmanager für Wärmepumpen bei der Vaillant Group, den Einsatz des neuen Systems. „Wir wissen nun bereits im Voraus, ob ein Engpass auf uns zu kommt und können dementsprechend schnell reagieren. Das hilft uns, gerade sehr komplexe und international durchgeführte Projekte im Zeit- und Kostenrahmen abzuschließen.“ So hat das System die Transparenz in der Ressourcenplanung verbessert. Auch wenn das System derzeit zur Zufriedenheit aller Beteiligten läuft – Jörn Fritsche ist auf der Suche nach weiterem Verbesserungspotential. „Zum Beispiel testen wir derzeit die Funktionalität des Portfoliomanagements im Project Server, um die Auswahl der Projekte im Sinne der Unternehmensstrategien zu bewerkstelligen“, sagt Fritsche.

Lösungspartner

TPG The Project Group GmbH
Destouchesstr. 68
80796 München
Stavros Georgantzis
Managing Director and co-owner
Tel: +49 89 615 593 30
StavrosG@theprojectgroup.com
www.theprojectgroup.com