

Professional Services Automation-Software

Mit Professional Services Automation (PSA)-Software können Service-orientierte Unternehmen ihre Effizienz steigern und eine Basis für ein effektives Corporate Governance schaffen.

Viele Unternehmen oder deren Bereiche sind in der heutigen Dienstleistungsgesellschaft Professional Services Organisationen (PSO), bei denen die Wertschöpfung zum größten Teil durch die Erbringung von Professional-Services-Leistungen erfolgt.

Die unmittelbare Aufgabe einer PSO ist die Schaffung eines Mehrwerts bei ihrem Auftraggeber durch die Leistungslieferung bei einer gleichzeitigen Verbesserung der eigenen Produktivität (Verhältnis von verrechenbarem Aufwand und der möglichen verrechenbaren Kapazität . Full Time Equivalent) und Profitabilität. Letzteres ist eine der wichtigsten Aufgaben, die die Service-Anbieter in der heutigen Zeit zu lösen haben: die Steigerung der eigenen Auslastung, während sie ihre Kunden bedienen . also eine Effizienzsteigerung.

Die zentrale Fragestellung für die Effizienzsteigerung ist, welche Planungs- und Reporting-Verfahren sowie -Tools zur Lösung dieser Aufgabe eingeführt werden sollen, um die bis zum heutigen Tage in den Unternehmen für die Planung vorherrschenden traditionellen Projektmanagement-Tools abzulösen. Das ist notwendig, da die bisher eingesetzten Tools nur punktuell die Bedürfnisse der Service-Organisationen erfüllen. Mit diesen . durchaus komplexen . Projektmanagement-Tools wird versucht, Beziehungen zwischen den einzelnen Tasks auf der jeweiligen Projektebene herzustellen, moderne Professional Services Automation-Systeme hingegen ermöglichen im Zeitablauf eine effektive Messung sowohl auf der Einzelprojektebene als auch darüber hinaus der Leistungsfähigkeit der gesamten Service-Organisation sowie einzelner Business Units der Organisation.

Gute Projektplanung ist nicht alles

Jede PSO weiß genau, wie schwer das Planen von Projekten ist. Für die erfolgreiche Abwicklung der einzelnen Projektaufträge sind daher Erfahrung und Planungskompetenz ganz entscheidende Faktoren.

Zur Abwicklung der einzelnen Projektaufträge legt die PSO dem Auftraggeber einen Plan vor, auf dessen Basis die Lieferung vereinbart wird. Für die Umsetzung dieses Projektplans werden in der Regel eine Reihe unterschiedlicher Tools (Projektmanagement-, Präsentations-, Budgetierungs-Software etc.) eingesetzt, da das Planen, Führen und Steuern von Projekten eine komplexe Angelegenheit ist.

Auch wenn das Projekt zufrieden stellend für den Auftraggeber durchgeführt wurde, steht stets die Frage im Raum: Wo bleibt die PSO? Um sich von den Mitbewerbern abzuheben, muss sie sowohl kunden- wie auch planungsorientiert sein und zudem kontinuierlich ihren gesamten operativen Betrieb verbessern. Während sich das Projektmanagement auf seine Kernkompetenzen konzentrieren kann, kämpft die PSO mit der Gesamtheit ihrer Abwicklungsprozesse.

Einen Großteil ihrer Zeit verwendet eine PSO für die Planung der Projekte ihrer Auftraggeber. Die eigene Effizienzsteigerung bleibt dabei oft auf der Strecke. Doch eine PSO muss nicht nur kundenorientiert sein, sie muss auch für sich selbst planen und Steuerungsmechanismen einsetzen, um die in den Jahresplanungen aufgestellten strategischen Ziele zu erreichen.

Bedauerlicherweise verwenden viele PSO noch immer keine Automatisierungsverfahren, um geschäftsrelevante Aktivitäten wie Geschäftsplanung, Kostenerfassung, Rechnungsstellung etc. prozessorientiert zu behandeln, welche in direkter Verbindung mit dem Management einzelner Projekte stehen. Häufig werden hierfür simple Tabellenkal-

kulationssoftware und/oder manuelle Methoden für die Planung und die Datenerfassung eingesetzt.

Professional Services Automation (PSA) gibt einer PSO die Möglichkeit, alle Aufgaben und Probleme im gesamten operativen Betrieb zu lösen.

Projektmanagement-Software und ihre Grenzen

Traditionelle PM-Tools unterstützen den Projektmanager bei der Projektplanung, beim Auslastungsabgleich im Projekt sowie bei der Aufwandsschätzung und der Bewertung von Meilensteinen während des Projekts. Die anspruchsvolle und recht komplexe Welt der einzelnen Projekte des Projektmanagers lässt sich mit diesen Tools relativ gut meistern.

Doch unerwartete, nicht vorhersehbare Veränderungen für die Projektdurchführung, wie sie das Tagesgeschäft nur zu häufig mit sich bringt, können selbst für den erfahrensten Projektmanager zu einer schwer zu meisternenden Herausforderung werden. Typische Risiken wie die Verfügbarkeit von Key-Playern, die Änderung von Budget, Technologie und Strategie sowie der Unternehmenspolitik können selbst für die bestgeplanten Projekte negative Folgen haben und ganze Projektlandschaften verändern.

PM-Tools sind nur für die konkrete Lösung von komplexen Sachverhalten in der Projektplanung und -steuerung konstruiert und daher für solche Fälle nicht das geeignete Mittel. Was an dieser Stelle benötigt wird, ist ein Instrument, das mit einfachen Mess- und Analysemöglichkeiten die Konsistenz und Transparenz der Informationen zu allen operativen Prozessen liefert.

PM-Tools stoßen an ihre Grenzen, wenn in den PSO viele Mitarbeiter in mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten. Es fehlen ihnen Funktionalitäten wie zentrales Ressourcenmanagement, Zeit- und Kostenerfassung, Planung, Steuerung und Controlling von Business Units und deren Projektportfolios, Skill-Management sowie Profitabilitäts- und Auslastungs-Reporting über die gesamte Organisation.

Der neue Ansatz: Professional Services Automation (PSA)

Professional Services Automation (PSA) ist ein relativ neues Konzept, das sich in der letzten Zeit als das Informationssystem der nächsten Generation etabliert. Im Gegensatz zum ERP der letzten zwanzig Jahren, das sich auf das produzierende Gewerbe konzentriert hat, liegt der Fokus von PSA auf der Optimierung der Lieferung von Service-Leistungen.

Eine PSA-Lösung besteht aus mehreren aufeinander abgestimmten integrierten Anwendungen, die speziell zur Steigerung der Produktivität und der Profitabilität von Professional Services Organisationen/Unternehmen so konzipiert wurden, dass eine PSA-Lösung gleichzeitig ein Prozess-, Verwaltungs- und auch Data-Warehouse-System ist.

Als Prozesssystem unterstützt sie die operativen Kernprozesse einer PSO: Budgetierung (Angebots-/Antragsmanagement, Unternehmensjahresplanung etc.), Projektmanagement (Einzelprojekte, Projektportfolios, Programs), Rückmeldung (Zeit-, Aufwands und Kostenerfassung, Fortschritt, Status etc.), Auslastungsmanagement (Mitarbeiterdisposition, Verfügbarkeit etc.), Steuerung und Controlling (Unternehmen, Business Units, Auftraggeber, Projekte, Projektportfolios etc.) sowie Leistungsverrechnung (Rechnungsstellung sowie interne Verrechnung).

Als Verwaltungssystem unterstützt sie die Administration von Stammdaten: Erfassung der Kunden mit ihren An-

sprechpartnern, Erfassung der Lieferanten mit ihren Ansprechpartnern und Ressourcen, Erfassung der eigenen Aufbauorganisation mit allen Rollen (Linien- und Prozessverantwortlichkeiten).

Als Data Warehouse System stellt sie die nötige Transparenz aller Geschäftsinformationen in Echtzeit sicher und ermöglicht dem Benutzer die Beantwortung von Schlüsselfragen wie:

- » Was wurde ursprünglich geplant, was davon wurde beauftragt, wie viel wurde erbracht, was davon ist verrechenbar, was nicht, wie viel wurde bereits verrechnet, was steht aktuell und in der Zukunft zur Verrechnung an?
- » Wie hoch ist das Eigeninvestment in den einzelnen Projekten?
- » Wie profitabel sind einzelne Projekte, Business Units und Kunden?
- » Wie hoch ist die Auslastung der einzelnen Mitarbeiter und Business Units und/oder des gesamten Unternehmens?
- » Wie hoch ist die Auslastung in nicht verrechenbaren internen Projekten?
- » Welche Skills werden in welchem Projekt und in welchem Zeitraum benötigt und mit welchem Aufwand?
- » Welche Projekte bei welchem Kunden bedürfen erhöhter Aufmerksamkeit (aus Aufwands-, Umsatz-, Kosten-, Gewinn- und Terminsicht)?
- » Welches sind die umsatz- und/oder profitstärksten Kunden und Business Units?
- » ...

Im Unterschied zu PM-Tools ist eine PSA-Lösung im hohen Maße ressourcengetrieben und ergebnisorientiert, d.h., der Fokus liegt auf Mitarbeiter, Zeit und Geld. Mit diesem Ansatz kann die größte Herausforderung im Tagesgeschäft einer PSO bewältigt werden: Schaffung einer Balance zwischen Profitabilität, optimaler Lieferung von Service-Leistungen und Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Während ein PM-Tool bei der Durchführung eines einzelnen Projekts hilft, liefert die PSA-Lösung einen umfassenden Überblick über die gesamte Geschäftslage. Ein PM-Tool kann daher entweder als Anwendung in einer PSA-Lösung integriert werden oder als komplementäre Lösung existieren. Meistens trifft der erste Fall zu.

Oft werden PSA-Lösungen als ERP-Lösungen für Service-Unternehmen gesehen. So wie die ERP-Lösungen das produzierende Gewerbe bei der Optimierung der Produktionsprozesse und der Senkung der Durchlaufzeiten für Material und produzierten Güter etc. unterstützen, liegt der Schwerpunkt der PSA-Lösungen in der Verbesserung der Auslastung der *Human Resources*, um die Profitabilität zu steigern und die Projektabwicklungsprozesse zu optimieren.

Eine PSA-Lösung liefert dem Management schnell die benötigten Geschäftsinformationen und ermöglicht ihm effektives Arbeiten, so dass es sich auf das wichtigste Unternehmensvermögen konzentrieren kann . die Mitarbeiter.

PSA-Lösungen als Basis für Corporate Governance

Die wichtigsten Eigenschaften einer PSA-Lösung aus fachlicher Sicht sind:

- » Die Möglichkeit der Abbildung der Prozesse in einer gesamthaften Organisationsstruktur. Mit Organisationsstruktur ist hier nicht nur die Organisationsstruktur der PSO gemeint, sondern auch der Auftraggeber und die Lieferanten. Das heißt, Teilprozesse aus dem Gesamtprozess können beim Kunden, in der PSO und beim Lieferanten laufen.

Damit ist im System nachvollziehbar, für welche Organisationseinheit (OE) des Auftraggebers welche Service-Leistung durch welche OE (und Ressource) der PSO oder des Lieferanten erbracht wird.

- » Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Kennzahlen in der Prozesskette und auf dem Zeitstrahl (Was wurde ursprünglich geplant, was wurde beauftragt, wie viel wurde erbracht, wie viel davon ist verrechenbar und wie viel nicht, wie viel wurde bereits verrechnet, was soll/muss noch erbracht werden, wie viel steht aktuell zur Verrechnung an? ...).
- » Transparenz und Nachvollziehbarkeit von kumulierten Kennzahlen auf dem Zeitstrahl (Umsatz, Kosten, Profit, Zeitaufwand, Termine, Auslastung etc.) mit Sicht auf Einzelprojekte, Projektportfolios, Organisationseinheiten (OE) der PSO und der Auftraggeber und Projektmanager.

Die wichtigsten Eigenschaften aus technologischer Sicht einer PSA-Lösung sind die Web-Fähigkeit, die zentrale Datenhaltung und die Transparenz aller Geschäftsinformationen sowie deren Verfügbarkeit in Echtzeit (d.h. Zugriff auf Informationen zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort).

Genau diese Eigenschaften ermöglichen den Professional Services Organisationen/Unternehmen die Schaffung einer Basis für eine effiziente und effektive Unternehmensführung und -kontrolle (Corporate Governance).

Mit einer PSA-Lösung werden Service-orientierte Unternehmen befähigt, Faktoren wie Wert, Kosten und Performance der von ihnen bereitgestellten Services exakt zu ermitteln sowie auf der Basis dieser Faktoren eine optimale Planung und Steuerung, ein optimales Controlling und vor allem eine Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

Dr. Emil Gogu

GOGU Systems GmbH

Franz-Joseph-Str. 48

D-80801 München

Tel: +49 (0)89 370027-0

Fax: +49 (0)89 370027-27

www.gogu.com | kontakt@gogu.com