



Case Study

Austria No.11 (Deutsch)

August 1998



Verbesserung in Entwicklung und Support

Zusammenfassung

HOTLINE ist eine technisch orientierte Unternehmensberatung und in folgenden Geschäftsfeldern tätig:

EDV-Consulting und Services: IT-Design, Kundendienst, Outsourcing-Services

Kommerzielle und finanzorientierte Softwarelösungen: Beratung, Process(re)engineering, Kundendienst

Sales- und Marketing-Prozesse: Beratung, Process(re)engineering, Entwicklung Kundendienst

Internet/Intranet-Entwicklung: Planung, Realisierung und Wartung von "Strategischen INET-Lösungen"

Software-Entwicklung: Datenbank-Design, Installation und Wartung

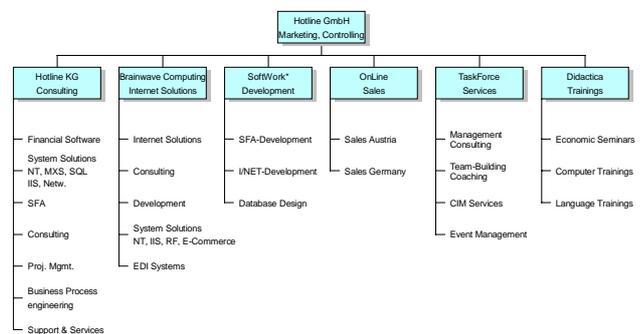
Schulung: In einem eigenen Schulungszentrum werden Kunden innerhalb von Projekten ausgebildet.

Teilweise fehlende Prozeßbeschreibungen und unvollständig „gelebte“ Prozesse machten die Betreuung von Kunden und die Projektleitung sehr personenabhängig. „Kundenanfragen“ und „Konfigurationsmanagement“ transparent zu machen war das Ziel - dieses Ziel zu erreichen, wurde eine Request-Datenbank eingeführt und die Prozesse des Konfigurations- und Requestmanagements neu gestaltet. Die bisherigen Erfolge zeigen, .welcher Weg richtig ist, aber weitergegangen werden muß.

Die Organisation und ihre Umgebung

HOTLINE ist Teil einer Unternehmensgruppe, die die ganze Breite der eingehend genannten Leistungen integriert gemeinsam erbringt.

Hotline Group



HOTLINE beschäftigt zur Zeit 13 Mitarbeiter im Kernteam und weitere 15 Mitarbeiter in Unternehmen, die zur gesamten Unternehmensgruppe gehören.

HOTLINE ist eine Organisation, die in mehreren Businesssegmenten tätig ist, wobei die Trennung zwischen den einzelnen Teilen des Unternehmens bisher relativ strikt gehalten wurde. Die Businesssegmente sind: Financial Software, IT-Systemlösungen, SFA-Lösungen (Vertrieb und Marketing) mit eigener Entwicklung. Über alle Bereiche werden Leistungen von Beratung über Projektleitung und Implementationsunterstützung bis zu Betreuung und Support geboten. Schwerpunkt der Hotline liegt eindeutig im Bereich Beratung.

Die Unternehmensgruppe wächst im Jahresschnitt zwischen 20 und 50 % an Mitarbeitern und an Umsatz.

HOTLINE arbeitet intensiv mit Partnern zusammen. Unsere Klienten finden sich über alle Betriebsgrößen verteilt (von österreichischen Kleinunternehmen bis hin zu multinationalen Konzernen) und sind von uns Bestleistungen gewohnt. Wir betreuen zur Zeit ungefähr 2000 Endbenutzer (teils indirekt) in den unterschiedlichsten Bereichen. Unsere Klienten und wir erwarten - mit Recht- auch bei anhaltendem Wachstum eine Beibehaltung unserer Flexibilität und Verlässlichkeit.

SPIRE Partner sind:





Der Ausgangspunkt

Der IST-Zustand war durch teilweise fehlende Prozessbeschreibungen, manchmal auch unvollständig „gelebte“ Prozesse gekennzeichnet.

Dadurch war die Behandlung von Anfragen im Rahmen der laufenden Betreuung wie auch die Projektleitung sehr personenabhängig und teils ineffizient.

Dies führte auch dazu, daß Kunden zum Teil nur kompetente Auskunft von einer Person erhalten konnten, was auf Seite der Kunden auch zu einem teilweisen Gefühl der „Abhängigkeit“ führte. Unsere Kunden gaben uns hier dankenswerter Weise konstruktive Inputs, um gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.

Die Effizienz, Sicherheit und Nachvollziehbarkeit zweier Kernprozesse (Customer Needs/Requests und Konfigurationsmanagement) zu steigern und dies extern für Kunden transparenter zu machen, war einer der Hauptwünsche.

„Ein Ziel des Projektes muß es sein, langfristige Lösungen zu fundieren und nicht kurzfristig eine Verbesserung zu spielen“ Hannes Dangl, Projektleiter

Das Improvement Projekt

Im Rahmen des SPIRE Projektes waren nun konkrete Schritte in einer gemeinsamen Arbeit von Geschäftsleitung und Teams aus unterschiedlichen Bereichen erarbeitet worden.

- **Transparenz in der Erbringung unserer Leistungen in Entwicklung und Support**
- **Integration der diversen Support-Bereiche in eine Support-Admin-Gruppe**
- **Verbesserung der Erreichbarkeit durch zentrale Support-Betreuung**
- **Schaffung einer zentralen Datenbank für Leitung und Verfolgung von Requests**
- **Verteilung von Projektknow-How durch teilweise Umverteilung der Verantwortungen**
- **Transparente Dokumentation der Schritte und Ergebnisse der Entwicklung**

Ansatz

„Wir entschieden uns das konkrete Verbesserungsprojekt in einem Bereich zu implementieren und weitere betroffene Bereiche in Meetings einzubeziehen, um die

Fortschritte verfolgen und mitplanen zu können. So wollten wir von Anfang an alle Betroffenen einbinden, um eine Identifikation mit den entstehenden Prozessen und Werkzeugen zu schaffen.“ Martin Stagl, Geschäftsführer

Durch Schaffung von klaren Prozessdefinitionen und -dokumentationen wie auch unterstützende Werkzeuge (Datenbank – Ausbau eines bestehenden Systems) sollte die Basis für folgende konkrete Verbesserungen geschaffen werden:

Requests (SPICE Prozeß CUS.2)

Eine strukturierte Leitung, Überwachung und Steuerung von Kundenanfragen unter Einbeziehung von Support-Admin, Support, Technik und Entwicklung.

Weiters die sich daraus ergebende strategische Versionsplanung für den Bereich der Entwicklungs- und Produktplanung.

Konfigurationsverwaltung (SPICE Prozeß SUP.2)

Einerseits die exakte Abbildung und Systematisierung der verfügbaren Systeme (Systemteile, Basismodule, Zusatzmodule, Patches) und deren Verträglichkeiten. Einbezogen werden hier lieferfähige Versionen wie auch die Verweise auf die Ablage der Entwicklungs-umgebungen für die Unterstützung der Tests.

Andererseits die exakte Dokumentation und Wartung der bei verschiedenen Kunden installierten Konfigurationen. Dies stellte darüber hinaus auf Grund der Kundenanzahl und der Konfigurationsmöglichkeiten innerhalb der verwendeten Systeme eine besondere Herausforderung dar.

Daraus ergaben sich nun folgende vier „interne Produkte“:

- **REQUEST-Datenbank**
- **IB-Datenbank**
- **Request Handling Prozess**
- **IB- u. CM.Prozeß**

Alle vier neuen “Produkte” betrafen einerseits bereits bestehende Werkzeuge die erweitert oder ersetzt werden sollten, und andererseits Dokumentationen, die an verschiedenen Stellen im Unternehmen vorzufinden waren.

„Die Hauptaufgabe in solchen Situationen ist es, die bereits geleisteten Arbeiten der verschiedenen Personen und Bereiche nicht zu ersetzen, sondern in eine effizientere gemeinsame Lösung einfließen zu lassen. Ein Key-Erfolgsfaktor dabei ist, daß alle Beteiligten das neue Produkt als ihres verstehen.“ Hannes Dangl, Projektleiter



Case Study

Wir begannen mit einer Definition der gemeinsamen Bedürfnisse, erweiterten diese Schritt für Schritt zu einer gemeinsamen Lösung, und verschiedene Personen übernahmen die „Ownership“ für die Umsetzung der einzelnen Teilaufgaben.

Probleme im Projektablauf

Bereiche, in denen wir Probleme erwartet hatten, wo auch entsprechend rechtzeitig auf Problemvermeidung geachtet wurde, fielen hier weniger ins Gewicht, als Problembereiche, die sich erst im Laufe der Projektabwicklung „aus dem Nichts“ auftaten. Ein Wort des Dankes sei hier an unseren Mentor gerichtet, der uns immer wieder aufrichtete und nicht müde wurde uns zu motivieren und auch die Bedeutung des Projektes herauszustreichen.

Zeitproblem:

Die Improvement Phase war für unser Projekt mit Sicherheit zu kurz. Aus diesem Grund hinken wir ein wenig hinter dem gesetzten Zeitplan nach.

Lösung: Das Projekt wird intern verlängert und aller Voraussicht nach mit Ende September in der ersten Phase abgeschlossen.

Umfang:

Da wir ganz bewußt das Projekt sehr umfangreich definiert haben, liefen wir in ein Ressourcen Problem, da wir auf Grund einer 100% Auslastung mit Kundenprojekten das interne Projekt zusätzlich durchführen wollten.

Lösung: das Projekt hat nach wie vor eine hohe Priorität und ist ein zentrales Anliegen der Geschäftsleitung.

Inhalt:

Es bedarf einiger Erfahrung und viel Kenntnis der innerbetrieblichen Prozesse, um neue Prozessmodelle zu formen. Funktionierende und im praktischen Betrieb lebbare Prozesse sind äußerst schwierig zu erstellen. Wir mußten die Erfahrung machen, daß das einer der Key-Tasks in diesem Projekt war, mit dem wir so unsere Probleme hatten.

Lösung: Verstärkte Einbindung des Mentors und Review durch die Geschäftsleitung.

Die Ergebnisse

Die grundlegenden Projektziele wurden erreicht. Es gibt eine gemeinsame Datenbank für die Leitung, Steuerung und Ablage aller Requests aus allen Bereichen. Ebenso ein zentrales System zur Verwaltung der gesamten installierten Basis wie auch der Konfigurationsdaten. Die Prozesse zur Leitung und Abwicklung

der Requests mit den entsprechenden Verantwortungen sind aufgesetzt. Die gesamte Dokumentation der Entwicklung ist auf eine einheitliche, transparente Basis gebracht.

Nachfolgend die Fragen, die aber jetzt noch offen sind und die unseres Erachtens nach derzeit noch nicht zu bewerten sind:

- **Wie erfolgreich werden die neuen Prozesse auf eine längere Frist sein?**
- **Werden wir es schaffen, die neuen Prozesse auch auf Dauer zu leben?**
- **Werden wir die kontinuierliche Weiterentwicklung in dieser Richtung vorantreiben?**

Erkenntnisse

Positive Aspekte

- Projekte im Rahmen der Qualitätssicherung können schnell zu relativen Erfolgen führen. Unter der Voraussetzung, daß das Management volle Unterstützung gewährt und die Ressourcen zur Verfügung stellt und unter der Voraussetzung, daß das Team offen und motiviert verändern will.
- Practice sharing mit anderen SSD's unseres Mentors, und diesen Erfahrungsaustausch werden wie in Zukunft auf Gegenseitigkeit intensivieren.
- SPI Projekt kann nur erfolgreich abgeschlossen werden, wenn es wie ein „normales“ Kundenprojekt bewertet wird und die entsprechende interne Bedeutung bekommt. (Ein solches Projekt kann nicht „nebenher“ laufen)
- Ohne EU Unterstützung hätten wir das Projekt zwar begonnen, aber wahrscheinlich niemals bis zur Implementationsreife gebracht.
- Ohne Mentor wären die Tools entstanden, aber keine Prozessbeschreibungen – oder zumindest nicht in der jetzt vorliegenden Form – um nicht zu sagen Reife.



Case Study

Negative Aspekte

- Durch die vorgegebene Zeitplanung von außen wurden zwar gewisse Dinge vorangetrieben, der eigentliche Nutzen der *Improvementphase* ist aber erst in Folge zu erwarten
- Zu langer Projektvorlauf: Wir wollten eigentlich (laut Planungen) bereits letzten Sommer beginnen. Start war aber definitiv erst im heurigen Frühjahr.
- Hoher Zeitaufwand von Key-Mitarbeitern, der nur zum Teil durch Fördermittel gedeckt werden kann und für konkrete Kundenprojekt-Arbeit fehlt.

Pläne für die Zukunft

- Internes Weiterführen der im Rahmen von SPIRE begonnenen Arbeiten. Wir sehen das SPIRE-Projekt als Phase 1 der begonnenen Arbeiten.
- Erweiterung der internen Entwicklungsgruppe, die auf Basis der im Rahmen von SPIRE begonnenen Prozesse arbeitet.

Erhalten der Kontakte aus dem SPIRE Projektes und weitergehende Nutzung der entstandenen Infrastruktur speziell im Bereich Kommunikation und regelmäßiger „Best Practice“ Austausch.

- Nutzung der SPIRE Ergebnisse im Marketing.
- Internes Refreshment der in den letzten zwei Jahren durchgeführten QM-Aktivitäten (zB Q-Politik, Prozessbeschreibungen,...) für die gesamte Belegschaft
- Wir werden in Zukunft unsere Qualitätssicherungsprojekte auch gemeinsam mit unserem Mentor durchführen.

„Es war ein hartes Stück Arbeit und es liegt noch einige Arbeit vor uns. Aber die bisherigen Erfolge geben uns in der Ausrichtung recht. Wenn wir jetzt aufhören daran zu arbeiten, dann hätten wir unsere bisherige Zeit besser mit Spaziergängen zugebracht.“ Hannes Dangl, Projektleiter

Anmerkung:

Diese Fallstudie wurde von Austrian Research Centers, Seibersdorf für das SPIRE-Projekt herausgegeben.

Wir bedanken uns bei den Mitarbeitern von Hotline, im speziellen bei
Martin Stagl
und
Hannes Dangl

Hotline Unternehmensberatung Ges.m.b.H.
Am Spitz 13
A-1210 Wien
Tel :- +43-1-2780506
Fax :- +43—27805069
Email: connect@hotline.co.at
<http://www.hotline.co.at>

und unserem Mentor DI Andreas Nehfort

SPIRE:

Mehr Information erhalten Sie auf der Web Site
<http://www.cse.dcu.ie/spire>

SPIRE Partner-Adressen:

Centre for Software Engineering,
Tel:- +353-1-704 5750
Fax:- +353-1-704 5605

MARI (Northern Ireland) Limited,
Tel:- +44 1232 669500
Fax:- +44 1232 669800

Etnoteam
Tel :- +39 2 261 621
Fax :- +39 2 261 107 55

IVF
Tel :- +46 31 706 60 00
Fax :- +46 31 27 61 30

Austrian Research Centers - Seibersdorf
Tel :- +43 2254 780 3117
Fax :- +43 2254 72133

Software Industry Federation,
Tel :- +44 1232 333939
Fax :- +44 1232 333454

SPIRE Partner sind:

