

Doppelt gemoppelt ist nicht gut

Projektmanagement und Engineering-IT gehören zusammen, meint Frank-Peter Ritsche von Areva NP. Wie weit diese Welten beim europäischen Kernkraftwerksbauer miteinander vereint sind, erläutert der Manager exklusiv gegenüber digitalPLANT.

Herr Ritsche, Sie sind viel unterwegs. Was Ihr Eindruck insgesamt von Konferenzen im Anlagenbau mit Schwerpunkt auf Tools, Methoden und Prozesse? Gibt es da inhaltliche Lücken im Angebot?

Auffällig ist, dass praktisch überall das Thema Fachkräftemangel diskutiert wird. Jedoch fehlt mir die interdisziplinär ausgelegte Diskussion. Die verschiedenen Fraktionen kommen einfach nicht zusammen, um gemeinsam nach Auswegen zu suchen.

Woran liegt das?

Zum Teil ist dies organisatorisch begründet.



Noch Baustelle.
Areva NP errichtet in Finnland für den Betreiber TVO ein neues Kernkraftwerk

Im Anlagenbau haben Sie meist die Engineering-Einheiten und die klassische Matrixorganisation zur Durchführung der Projekte. Dazwischen stehen IT-Abteilungen, die Tools implementieren sollen, ohne dass die Prozesse – insbesondere zwischen den beteiligten Disziplinen – in der erforderlichen Tiefe geklärt sind. Die Folge sind Insellösungen, optimiert für einzelne Abteilungen oder Projekte,

die sich von ihrer Funktionalität her an vielen Stellen überschneiden, einen Mehraufwand bei der Pflege verursachen und Personal binden – Mitarbeiter, die an anderer Stelle fehlen.

Mit Projekten wird das Geld verdient. Könnte da nicht ein effizientes Projektmanagement Abhilfe

-Anzeige-

Internationales Anlagenbauforum – Kollabo

23. - 24. Januar 2008, Baden-Baden/Iffezheim

Erfolgreiche Projektmanager im Anlagenbau sind Unternehmer auf Zeit. Sie beherrschen die Instrumente der guten Unternehmensführung, wissen die eigenen Ressourcen und die Kompetenzen der Lieferanten zu einem schlagkräftigen Ganzen zu verknüpfen, um die Anlage genau nach Vorgabe dem Kunden fristgerecht zu übergeben. Nehmen Sie sich am 23. und 24. Januar 2008 Zeit, um in Baden-Baden/Iffezheim von den Best Practices der Besten zu lernen. Diese Firmen werden ihre Erfahrungen mit Ihnen teilen:

Areva, Bentley Systems, Contact Software, BMW, Dürr FAS, EWE, Güntner, IBM/Dassault Systemes, KPC-E, Siemens PG, ThyssenKrupp Blohm+Voss, ThyssenKrupp Uhde

Das Internationale Anlagenbauforum wird vom Göller Verlag veranstaltet, bekannt durch die renommierte Fachzeitschrift *ECONOMIC ENGINEERING* mit dem Heft im Heft zu IT-Strategien im Anlagenbau und -betrieb, digitalPLANT BUSINESS+ENGINEERING.

Und dies sind die Themen, die Sie auf der Konferenz erwarten:

Auftragsmanagement / Lieferantenmanagement / Kundenmanagement / Erfolgreich Krisen meistern / Best-in-Class-Projektmanagement (intern) / Projektmanagement in multidisziplinären Teams / Prozessdesign und -analyse in Projektabwicklung / Zeitnahe Soll-Ist-Vergleich / Rolle des Projektmanagers / State-of-the-Art-Unterstützung durch IT-Werkzeuge / Managementmethoden erfolgreicher Projektführung und immer wieder: Erfahrungen aus der Praxis.

schaffen? Hierzu gibt es doch auch ein reichhaltiges Angebot an Veranstaltungen.

Sie haben recht, es gibt eine ganze Menge an Clubs, die sich um das Thema Projektmanagement geschart haben. Zum Beispiel das Project Management Institute¹, das auch mit einem Netzwerk in Deutschland vertreten ist. Daneben gibt es die Veranstaltungen, die im wesentlichen die Engineering-IT-Community ansprechen, wie die Data-tech in Houston oder die PELC in Den Haag, oder die von den Systemanbietern gesponserten Veranstaltungen. „Aber Engineering-IT und Projektmanagement gehören doch zusammen – und eine derartige Veranstaltung habe ich bis jetzt noch nicht erlebt.“

Das wird sich bald ändern². Was motiviert Sie, dass Sie sich für die engere Verzahnung beider Disziplinen so einsetzen?

Die Disziplinen sind verzahnt, das ist ein Fakt. Ich nenne Ihnen ein Beispiel: Contract Management. Wie hinlänglich bekannt sein dürfte, errichtet Areva in Finnland für den Betreiber TVO ein neues Kernkraftwerk. Viele Verträge sind längst abgeschlossen, auch die mit Unterlieferanten. Der enge Terminplan erfordert, was wir „Concurrent Engineering“ nennen: Engineering parallel zu Beschaffung, Ferti-

gung, Errichtung. Folglich sind die Kollegen mit einem hohen technischen Optimierungsaufwand konfrontiert. Dieser führt immer wieder auch zu Vertragsanpassungen, entweder in Richtung des Kunden oder in Richtung der Lieferanten oder beides. Hierzu müssen Einkaufs-, Vertrags- und Engineering-Abteilungen Hand in Hand arbeiten. Techniker und Kaufleute – in Deutschland traditionell sorgsam getrennt ausgebildete Berufsstände – müssen anfangen, die gleiche Sprache zu sprechen. Das ist auch ein Kulturwandel, der da in Gang ist.

Lassen sich die resultierenden Anforderungen an ein integriertes Projektmanagement auch auf andere Projekte übertragen?

Davon bin ich überzeugt. Viele Projekte, zumal im Großanlagenbau, bedürfen eines kundenspezifischen Anpassungsaufwands, der bei den Vertragsverhandlungen nicht überschaubar ist.

Wie könnte die Ideallösung aussehen?

Der Sache gehe ich derzeit auf den Grund. Im Rahmen einer Diplomarbeit an der RWTH Aachen analysiert ein Diplomand mit juristischem Background die Situation im Vertragsmanagement beim Finnland-Projekt. Es geht um die Frage, welche Teilpro-

zesse wir zukünftig dem Dokumenten- und Korrespondenz-Management, welche dem Kostenmanagement und welche dem technischen Konfigurationsmanagement zuordnen wollen. Wichtig ist für uns, die einzelnen Schnittstellen genau zu verstehen.

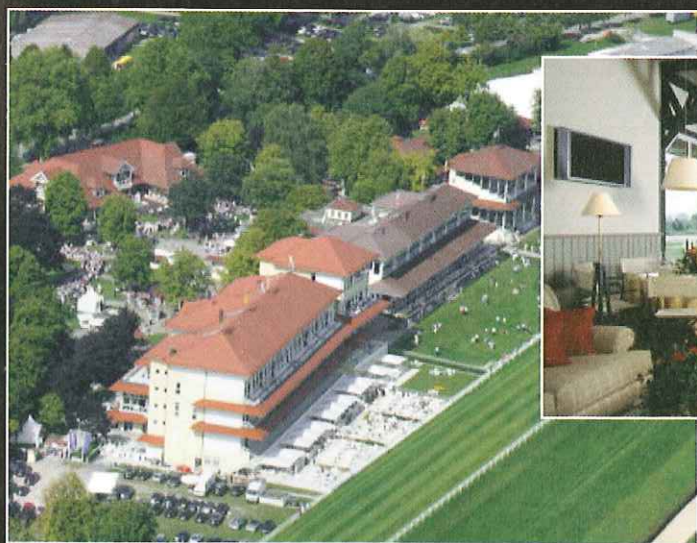
Wie bewerten Sie die am Markt verfügbaren Projektmanagement-Lösungen?

Ich kann hier natürlich nur Aussagen für Areva treffen, und zwar in der Art, wie wir hier im Anlagenbau Projektmanagement betreiben. Das ist gewissermaßen schon ein wenig exotisch, verglichen mit anderen Branchen wie IT oder Dienstleistungen. Die Tools sind für das Massengeschäft optimiert, nicht für die Exoten. Ebenso wie einen SAP-Standard gibt es einen Primavera-Standard für das Projektmanagement. Darüber hinaus gibt es jedoch eine Reihe von Aufgaben, bei denen man seine liebe Mühe hat, sie mit einem Standardtool abzubilden. Wir diskutieren zum Beispiel gerade eine Middleware-Lösung zur Anbindung von Primavera an SAP.

Wie ist zum Beispiel die Materialverwaltung geregelt?

Das Materialmanagement ist ein sehr schönes Beispiel für die Vernetzung von Engineering und Projektmanagement. Die Verwendung der

operative Projektentwicklung im Anlagenbau



Eventlocation -
Rennplatz Iffezheim

Wir freuen uns auf
Ihre Teilnahme!



Entscheiden Sie sich frühzeitig für die Teilnahme an der europaweit angelegten Anlagenbaukonferenz und **sichern Sie sich 25 Prozent Frühbucherrabatt bis zum 5. November 2007.**

Zahlen Sie 671,25 Euro anstatt der regulären Teilnahmegebühr von 895 Euro für die zweitägige Veranstaltung einschließlich des Überraschungsevents am Abend des 23. Januar 2008.

Materialien wird in unserem Engineering-Tool von Aveva definiert. Hierzu gehören Komponenten, Isometrien und so weiter. Sie sind die Grundlage für die Erstellung der Bills of Materials für die Beschaffung – entweder über die 3D-Modelle oder über eine Engineering-Datenbank. Dort werden auch die Materialstammdaten festgelegt. Wir haben VPRM von Aveva installiert, um die Zuordnung der Materialien zu Lieferlosen durchführen zu können. Das ganze Procurement findet in SAP statt. Jetzt kommt es darauf an, eine vernünftige Schnittstelle zwischen dem Engineering-Tool VPRM und dem Einkaufs-Tool SAP zu definieren, denn sonst fangen wir an, Materialstämme in SAP und VPRM doppelt zu pflegen.

Gibt es dabei nicht auch Überschneidungen mit Primavera?

Das ist genau der Punkt. Bei uns ist Primavera das Mastertool für die Terminverwaltung. Aber auch in anderen Tools werden Termine verwaltet, zum Beispiel in VPRM, um dort die Lieferungen zu verfolgen. Die große Frage ist: Wie halte ich diese Datensätze konsistent?

Sie sind also auch mit einer nicht geringen Anzahl an Doppelarbeiten konfrontiert?

Ich meine, die Arbeit läuft und muss laufen, ob die Schnittstellen nun optimiert sind oder nicht. Doch genau an diesen Schnittstellen kommt es zu Reibungsverlusten. Die Frage ist, ob wir uns diese Reibungs- und Effizienzverluste leisten können. Bei dem Ressourcenmangel, den wir heute haben, liegt die Antwort auf der Hand.

Wie funktioniert bei Ihrem Unternehmen das kollaborative Projektmanagement in der Praxis?

Hier muss ich ein wenig ausholen. Areva NP – der Reaktorbauer – wurde im Jahr 2001 als Teil der Areva-Gruppe gegründet. Dabei wurden Teile von Siemens in Deutschland, Framatome in Frankreich und in den USA zu einem Unternehmen verschmolzen. Heute macht die Areva-Gruppe weltweit einen Umsatz von rund 10 Milliarden Euro mit rund 60 000 Mitarbeitern. Es galt zunächst unterschiedliche Unternehmenskulturen zusammenzuführen, die freilich von Beginn an auf eine gemeinsame Perspektive hinarbeiteten. Bereits zum damaligen Zeitpunkt ging unser Management davon aus, dass es zu einem weltweiten Aufschwung in der Kerntechnik kommen würde.

Wie haben sich die Themen Integration und Harmonisierung zwischen den drei nationalen AGs entwickelt?

Zum Projektmanagement gab es im Jahr 2003 die erste Initiative. Sie wurde direkt vom CEO delegiert. Ziel war es, gemeinsame Projektmanagement-Standards festzulegen. Diese Top-down-Initiative hat sehr viel dazu beigetragen, dass die einzelnen Unternehmenseinheiten ihre Prozesse aneinander anglichen. Damit einher ging, dass jeder Projektleiter einen Qualifizierungsprozess durchlaufen hat. Über alle Regionen hinweg ist die Abwicklung der Projekte jetzt standardisiert und unter Kontrolle.

Wurden diese Projektmanagement-Standards auch beim Finnland-Projekt angewandt?

Finnland hatte eine eigene Dynamik, die nur der Druck eines solchen Großprojektes auf ein Unternehmen generieren kann, und Finnland war für uns die einmalige Chance, Veränderungen binnen ein, zwei Jahren umzusetzen, für die andere Firmen Jahrzehnte brauchen. Als wir im Jahr 2004 den Vertrag für Finnland unterschrieben hatten, war es das erste Projekt, das tatsächlich zeitgleich Ressourcen aus allen Teilen der Firma benötigt. Dies ging über den Umfang der zuvor erwähnten Projektmanagement-Initiative hinaus, sowohl was die Tiefe, als auch was die Komplexität betraf. Wir mussten innerhalb kürzester Zeit für das Großprojekt OL 3 organisationsübergreifend neue Prozesse und Tools einführen. Dafür war ich damals zuständig³.

Wie groß sind die Unterschiede zwischen Deutschland, Frankreich und den USA?

In Deutschland gab es im Vergleich zu den anderen Staaten die meisten Generalisten. Die Projekte waren orientiert am Service-Geschäft und wurden vorwiegend aus den technischen Einheiten heraus abgewickelt. Die Kollegen haben sich um das Projektmanagement, das Engineering und den Einkauf gleichzeitig gekümmert. Wir in Deutschland waren es gewöhnt, eine ganze Palette von unterschiedlichen Kunden zu bedienen. In Frankreich sind die einzelnen Bereiche deutlicher voneinander getrennt, eher orientiert am Neuanlagen-Geschäft. Es gibt Abteilungen, die sich ausschließlich mit dem Engineering beschäftigen, andere ausschließlich mit dem Einkauf. Die Errichtung des Kraftwerks lag in den Händen des französischen Betreibers EDF. In Frankreich waren viele Prozesse auf EDF abgestimmt, dem wichtigsten Kunden. In den USA gab es für alles eine Vorschrift bedingt durch die dort üblicherweise höhere Fluktuation der ausführenden Mitarbeiter.

Und wie ging es weiter?

Inzwischen hat es die eine oder andere Umorganisation gegeben. Wir stellen unser Geschäft von Service-Aufträgen der letzten 20



Bild:Valnion

Will mehr interdisziplinäre Zusammenarbeit:

Frank-Peter Ritsche, Areva NP

Jahre auf die Errichtung von Neuanlagen um. Dass die Durststrecke überwunden ist, merken Sie daran, dass wir jährlich zwischen 200 bis 300 neue Mitarbeiter einstellen wollen. Allerdings beginnen wir im Zuge dessen, Procurement, Engineering und Projektabwicklung wieder mehr voneinander zu trennen.

Besteht da nicht die Gefahr, Silos zu schaffen?

Sie haben recht. Grundsätzlich betrachtet ist es ja nichts Falsches, Arbeitsteilung einzuführen. Aber man muss sich um die Schnittstellen sehr viele Gedanken machen. Genau daran arbeiten wir zurzeit. Durch die Neuausrichtung unseres Geschäfts müssen wir die Prozesse umdefinieren.

Was halten Sie von SOA-Integrationsansätzen wie dem von IBM favorisierten PDIF⁴?

Dass IBM mit Lösungen herauskommt, zeigt, dass das Thema Integration zwischen Engineering und Geschäftsprozessen auch von den IT-Firmen entdeckt worden ist. Aber grundsätzlich widerstrebt es mir, immer gleich wieder über Tools zu reden, statt zuvorderst über die Prozesse. Übrigens haben wir Anfang dieses Jahres ein weiteres Integrationsprojekt gestartet: die weltweite Implementierung eines neuen SAP-Systems. Das Projekt heißt „Ambition“ und ist in der Tat sehr ambitioniert. Ziel ist es, in zwei Jahren die in den Geschäftsstellen in den USA, Frankreich und Deutschland vorhandene SAP-Infrastruktur neu zu ordnen. Wir betrachten dabei auch die Schnittstellen zu Primavera in der Terminplanung, Schnittstellen zu VPRM im Materialmanagement. Der Anspruch dieses Projekts geht damit deutlich über den Rahmen von SAP hinaus.

Vielen Dank für das Gespräch!

INTERVIEW: BERNHARD D. VALNION

¹⁾ www.pmi.org
²⁾ siehe Hinweis eine Seite zuvor
³⁾ siehe digitalPLANT 2/2005 Seite dP IV ff., Göller, Baden-Baden
⁴⁾ siehe CADplus 3/2007 Seite 60 ff., Göller, Baden-Baden