

Vorgehen und Methodik bei der Umsetzung des E-Commerce-Projekts „Firmenfinanzportal“ der Dresdner Bank AG

Kai Oliver Ploog

Dresdner Bank AG
Unternehmensbereich Corporates & Markets
Corporate Banking IT
Virtueller Vertrieb
Jürgen-Ponto-Platz 1
D-60301 Frankfurt am Main
kai.ploog@dresdner-bank.com

Abstract: Neben den strategischen Fragen und den daraus resultierenden fachlichen Anforderungen, die es vor der Implementierung eines E-Commerce Projekts zu klären gilt, sind klar definierte Vorgehensweisen und Methodiken zur Projektumsetzung unabdingbar. Insbesondere dem Aspekt "Time-to-Market" ist bei der Prozessauswahl Rechnung zu tragen, ohne die geforderte Qualität an das zu entwickelnde Produkt aus dem Auge zu verlieren. Der vorliegende Artikel zeigt mögliche Lösungsansätze zur erfolgreichen Umsetzung eines komplexen E-Commerce Projekts anhand des Beispiels des Firmenfinanzportals der Dresdner Bank AG.

1. Einleitung

Das E-Commerce-Projekt „Firmenfinanzportal“ der Dresdner Bank wurde Ende 1999 aus der Taufe gehoben, mit dem Ziel, das erste Finanzportal für Firmenkunden in Europa anzubieten. Um dies zu erreichen, wurde ein Projekt aufgesetzt, das dem Aspekt „Time-to-Market“ Rechnung trägt und dennoch eine hohe Qualität des Produktes sicherstellt. Um diesen prinzipiell konkurrierenden Zielen Rechnung zu tragen, wurden hohe Anforderungen an die zugrundeliegenden Prozesse aller Projektphasen gestellt und - für die Dresdner Bank neue - Methoden des Projektmanagements eingeführt. Das vorliegende Papier stellt die Anforderungen an das Projektmanagement und die daraus resultierenden Maßnahmen dar. Anschließend wird die beschriebene Methodik kritisch beleuchtet.

2. Anforderungen an das Projektmanagement und daraus resultierende Maßnahmen

Elementare Voraussetzung für den Erfolg eines IT-Projekts sind klar definierte Prozesse für Entwicklung und Test, sowie für das Anforderungs- und Qualitätsmanagement. Für ein E-Commerce-Projekt wie das „Firmenfinanzportal“, mit den Hauptzielen „schnelle Time-to-Market“ und Qualität, gilt dies im Besonderen. Um diesem Ziel Rechnung

tragen zu können, wurde im Projekt – erstmals in der Dresdner Bank in dieser Größenordnung – ein Timebox-Verfahren angewendet. Hierbei werden in einem Zyklus von 3 bis 4 Monaten neue, funktional wesentlich erweiterte Releases auf den Markt gebracht. Im Timebox-Verfahren werden die Einflußfaktoren Kosten und Zeit als Konstanten gesetzt. Somit ist die einzige Variable in der Projektsteuerung der Releaseumfang.

Das Timebox-Verfahren zeichnet sich zudem durch eine hohe Parallelisierung der einzelnen Aktivitäten aus, um die kurzen Releasezyklen optimal auszunutzen (siehe Abbildung 1). Zur Vermeidung der daraus möglicherweise resultierenden Konflikte muß das Projektmanagement die Möglichkeit haben, kurzfristig auf alle Projektphasen Einfluß nehmen zu können. Grundlage hierfür sind eindeutige Prozesse im Anforderungsmanagement, aber auch in den anderen Phasen der Entwicklung, und ein funktionierendes Risikomanagement. Zur Definition und Umsetzung dieser Prozesse wurde ein eigenes Team ins Leben gerufen.

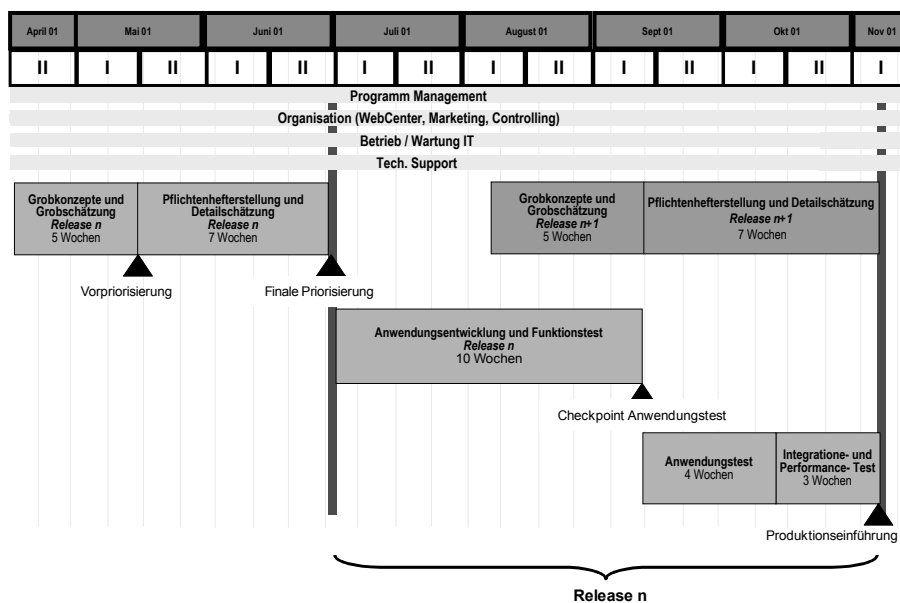


Abbildung 1: Eine Timebox (ein Release) im Projekt „Firmenfinanzportal“

Um in der eigentlichen Entwicklungsphase nicht durch unklare oder fehlende Anforderungen überrascht zu werden und somit das gesamte Thema zu gefährden, ist es beim Timebox-Verfahren eminent wichtig, einen sauberen und klaren Prozeß für die Definition der Fachanforderungen zu etablieren. Im Projekt „Firmenfinanzportal“ zeichnet sich dieser Prozeß durch eine mehrstufigen Abnahme der Fachanforderungen in

Verbindung mit einer jeweiligen Anpassung der zugehörigen Aufwandsschätzung. Die Fachanforderungen werden in Form von Pflichtenheften in enger Kooperation von Fachbereich und IT festgehalten, um frühzeitig Machbarkeit und Aufwände abschätzen zu können. Die Abnahme der Pflichtenhefte wird von beiden Beteiligten durchgeführt. Auf diese Weise erreichen die umzusetzenden Pflichtenhefte einen sehr hohen Detaillierungsgrad, der auf der einen Seite eine sehr genaue Aufwandsschätzung zulässt, auf der anderen Seite wird ein gemeinsames Verständnis des umzusetzenden Produktes zwischen IT und Fachbereich gewährleistet.

Um eine hohe Qualität der zu entwickelnden Software zu gewährleisten, wurden klassische Softwareentwicklungsprozesse der Dresdner Bank an die Bedürfnisse des Projekts „Firmenfinanzportal“ angepasst. So wurde ein Prozess-Framework für die Entwicklung vorgegeben, der es trotz der engen zeitlichen Anforderungen neben zahlreichen anderen Maßnahmen erlaubt, Code Reviews und detaillierte Funktionstests durchzuführen - mit allen daraus resultierenden Korrekturschleifen. Dazu gehört u.a. die Vorgabe der für die Erfüllung der Meilensteine erforderlichen Ergebnistypen in Form von detaillierten Prozessbeschreibungen und Templates.

Weitere wichtige Elemente für das Projektmanagement sind ein aktives Statusreporting und ein funktionierendes Eskalationsmanagement. Durch eine wöchentliche Statusberichterstattung und eine ggf. sofortige Eskalation etwaiger Probleme an die Projektleitung ist es dieser möglich, zügig Maßnahmen zu ergreifen und den Problemen gegenzusteuern. Wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Portal-Projekt, das besonders viele Schnittstellen zu bestehenden Systemen hat, ist eine Unterstützung bis in die oberste Managementebene.

3. Bewertung und Fazit

Es lässt sich feststellen, dass sich das Timebox-Verfahren und die beschriebenen Prozesse aus Sicht des Projekts „Firmenfinanzportal“ und der Dresdner Bank AG bewährt haben. Die gesteckten Ziele, die Zeit, das Budget und auch die Umsetzung der gewünschten Funktionalitäten, wurden erreicht.

Allerdings gibt es einige kritische Erfolgsfaktoren, die bei Einsatz des Timebox-Verfahrens zwingend zu beachten sind. So ist die Zusammensetzung der Mitarbeiter und deren Skills eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Die Key-Player müssen absolute Spezialisten in ihrem Gebiet sein. Weiterhin fordert das Timebox-Verfahren durch die starke Parallelisierung volle Konzentration und Engagement der Mitarbeiter. Hier sind entsprechende „Cool-down-Phasen“ einzuplanen, um die Motivation hoch zu halten. Bestehen externe Abhängigkeiten zu anderen Organisationseinheiten oder Fremdanbietern, ist zu berücksichtigen, dass diese ggf. nicht mit der vom Projekt vorgegebenen Geschwindigkeit arbeiten können. Dieser Problematik kann durch aktives Risikomanagement in Form von Multi-Szenarioplanungen und durch das Involvement des Top-Managements begegnet werden.

Die beschriebene Methodik hat die im Rahmen des E-Commerce-Projekts in sie gesetzten Erwartungen voll erfüllt. Man muss sich allerdings jederzeit darüber bewusst sein, dass dieser Ansatz nicht notwendigerweise bei allen Projekttypen optimal ist. Wird er gewählt, muss seine Effektivität ständig überwacht werden.