



# TAGEBUCH EINES IT-PROJEKTS

ZWEI PROJEKTLITER LASSEN SICH IN DIE KARTEN BLICKEN

SONDERDRUCK AUS COMPUTERWORLD  
NR. 1 – 7/2009

FUJITSU

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE



Partner in einem schwierigen Projekt: Martin Wittwer und Michael Schmidle

BILD: DOROTHEA MÜLLER

## «Einblicke ins echte Leben»

Ganz ungewohnt gewähren zwei IT-Projektleiter intime Einblicke in ihre Arbeit. Nicht nur der Erfolg findet hier Erwähnung, sondern auch Zweifel, Pannen und Versäumnisse. Ein Tagebuch.

→ VON SILVIA FINKE

**G**eld sparen beim Drucken, transparente Prozesse und zufriedene interne Kunden – wer träumt nicht davon? Ernst & Young, ein weltweit führendes Unternehmen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuern, Transaktionen und Beratung, wollte diesen Traum verwirklichen. In einem aufwendigen Evaluationsverfahren wurde das Unternehmen Fujitsu Siemens Computers als Partner ausgewählt. Gemeinsam haben die beiden Unternehmen das Thema «Managed Print Services» an die Hand genommen – zu einer Zeit, in der es noch in den Kinderschuhen steckte. Zu Beginn des Projektes hiess der Kooperationspartner noch Siemens Business Services. Der Bereich wurde dann an Fujitsu Siemens Com-

puters verkauft. So mussten die Mitarbeitenden nicht nur ein Projekt neuer Grössenordnung managen, sondern sich gleichzeitig auch noch in eine neue Unternehmenskultur einfügen. Das hat die Aufgabe zwar nicht leichter, dafür umso spannender gemacht.

Wie aber verläuft ein so komplexes Projekt, wo sind die dünnen Stellen im Eis und welche Aspekte sind wichtig? Martin Wittwer, Head of End User Services bei Ernst & Young und Michael Schmidle, Senior Consultant Infra-

«Andere Anwender sollen von unseren Erfahrungen profitieren können»

Michael Schmidle, FSC

structure Services bei Fujitsu Siemens Computers, geben in den nächsten sechs Ausgaben der Computerworld einen persönlichen Überblick über das gemeinsame Projekt und sparen beim Blick hinter die Kulissen auch die Tücken und Learnings nicht aus. «Wir haben viel gelernt, wie man ein solches Projekt aufzieht, aber auch, was man vermeiden sollte. In unseren Erfahrungen steckt sicher die eine oder andere Anregung für Unternehmen, die Ähnliches planen. Von daher denke ich, dass unser Projekttagebuch nicht nur amüsant zu lesen ist, sondern auch wertvolle Hinweise enthält», sagt Martin Wittwer. Und Michael Schmidle ergänzt: «Wir haben ein tolles und erfolgreiches Projekt miteinander verwirklicht. Und andere können von unseren Erfahrungen profitieren». Das komplette Tagebuch, das mit dieser Ausgabe der Computerworld startet, zeichnet den Projektlauf nach, von der Problemstellung bis zum Regelbetrieb.

Die Form eines Tagebuchs ist eine neue Form der Präsentation. Trotz aller Technik, die das IT-Umfeld mit sich bringt, sind es die Menschen, die Projekte voran treiben, Schwierigkeiten aus dem Weg räumen und Erfahrungen weiter geben. Das Tagebuch, das in sechs Folgen erscheint, soll den Weg von der Erkenntnis eines Problems hin zu einer innovativen und erfolgreichen Lösung auf anschauliche und informative Art und Weise aufzeigen. ←

Silvia Finke ist freie Mitarbeiterin für Fujitsu Siemens Computers

## TAGEBUCH EINES IT-PROJEKTS

## TEIL 1: DER AUFTRAG

Partner gesucht fürs Printmanagement von 35 Millionen gedruckten Seiten pro Jahr – und wie man einen solchen Auftrag an Land zieht.

## AUFTRAGGEBER

**Martin Wittwer**, Head of End User Services bei Ernst & Young

**B**rain worker, wie wir bei Ernst & Young, müssen ihre Gedanken und Ergebnisse anderen mitteilen. Das geht per Sprache, oft aber auch durch gedruckte Dokumente. Bei uns ungefähr 35 Millionen Mal pro Jahr mit einer gedruckten Seite. Dieser Output ist unser Geschäft, das Management des Druckbereichs geschäftskritisch. Das Thema «Drucken» ist für uns eine absolute Basisdienstleistung, die immer und überall funktionieren muss.

Die Last dieser Verantwortung teilten sich bisher unsere IT und Logistik, die für die Druckerbeschaffung und -wartung bzw. als Facility Management für Materialbeschaffung zuständig sind. Seit Jahren aber steigen die Kosten und keiner kann genau sagen, warum und wofür. Hinter dem Drucken beginnt eine Nebelwolke, die sich standhaft jedem Reporting widersetzt. Elf Ernst & Young-Standorte in der Schweiz haben bis heute Verbrauchsmaterialien für Drucker eigenständig bestellt – für über 35 verschiedene Druckertypen von unterschiedlichsten Herstellern, Papier jeglicher Couleur und massenhaft Zubehör. Dazu kommt der Bedarf unserer modernen Copy Center. Unter Kostendruck musste gehandelt werden. Wir wussten ganz genau, was wir wollten: eine Lösung mit einem Kooperationspartner, die Fäden in der Hand behalten, Kostentransparenz und -reduktion. Wir sahen uns unter unseren bisherigen Lieferanten und bestehenden Kontakten um. Anfangs gab es mehrere aussichtsreiche Kandidaten. Fujitsu Siemens Computers war letztendlich aber der einzige Anbieter, der unsere Anforderungen erfüllte – insbesondere bei Lieferanten und Servicedienstleistern – und zudem im Produktbereich neutral war. Dazu kam auf unserer Seite das Gefühl: Die Chemie stimmt, mit den Personen können wir gut zusammenarbeiten, wir sind dort gut aufgehoben – auch wenn das Unternehmen zu dieser Zeit keine Referenzen in unserer Grössenordnung vorweisen konnte. Fujitsu Siemens Computers hat mit uns nach dem richtigen Weg gesucht. Da die Kosten in der Endrunde unter den Beteiligten durchaus vergleichbar waren, sind wir unserem Bauchgefühl gefolgt. ←



## TAGEBUCH DRUCKMANAGEMENT

In sechs Teilen erzählen die beiden Projektleiter von Ernst & Young und Fujitsu Siemens den Verlauf des Projektes aus ihrer ganz persönlichen Optik

**Teil 1: Der Auftrag → CW 1 vom 16. Januar**  
Zwei Partner finden sich

**Teil 2: Das Projekt → CW 2 vom 30. Januar**  
Nach dem Champagner kommt die Arbeit

**Teil 3: Der Test → CW 3 vom 13. Februar**  
Probleme tauchen auf, es wird hektisch

**Teil 4: Die Umsetzung → CW 4, 27. Februar**  
Der Regelbetrieb wird aufgenommen

**Teil 5: Die Kinderkrankheiten → CW 5, 13. März**  
Die letzten Kinderkrankheiten werden gemeistert

**Teil 6: Die Bilanz → CW 7, 9. April**  
Zeit für einen Rückblick. Lehren & Tipps

## AUFTRAGNEHMER

**Michael Schmidle**, Senior Consultant, Fujitsu Siemens

**D**ie Anfrage von Ernst & Young hatten wir nicht erwartet und wohl nur bereits bestehenden, eher persönlichen Kontakten zu verdanken. Als Service Provider hatten wir die meiste Erfahrung innerhalb des Siemens-Konzerns, die Welt draussen war recht neu für uns. Zudem entstand das Thema Managed Print Service gerade erst. Das Ausschreibungsteam, bestehend aus Sales, Beratung, Service Delivery und Service Desk (für uns: SPOC – single point of contact), wurde gebildet und los gings.

Die Elemente unseres Angebotes definierten wir teilweise erst während der Ausschreibung. Zum einen, weil es für Fujitsu Siemens Computers das erste Projekt in diesem Umfang war, zum anderen aber auch, weil Ernst & Young sehr klare Vorstellungen hatte, wie es hinterher aussehen sollte. Diese Zeit war ein gegenseitiges Warm-up, sowohl mit dem Kunden, als auch im Team. Und das war wirklich nötig, um für die Zusammenarbeit eine Vertrauens- und Wissensbasis aufzubauen. In der stark diversifizierten IT-Landschaft von Ernst & Young einen Überblick zu bekommen, bedeutete eine Herkulesaufgabe, die wir nur gemeinsam lösen konnten. Natürlich hatten wir dem Kunden gegenüber immer alles im Griff. Intern gabs aber öfter mal kräftige Schweissausbrüche. Klar versuchen wir immer, mehr Informationen über die Mitbewerber zu bekommen – öffentliche Ausschreibungen geben einen guten Marktüberblick. Für dieses Projekt waren es nur namhafte Unternehmen, da Ernst & Young Wert auf einen repräsentativen Partner legte. Herausbekommen haben wir nur, dass Canon es mit uns auf die Shortlist geschafft hat. Die Firmen auf der Shortlist mussten dann die einzelnen Angebote für den Kunden vergleichbar machen. In dieser Phase, in der noch alles offen ist und jeder den Zuschlag bekommen kann, wird der Pfad der Tugend schmaler – manchmal so schmal, dass es einen sicheren Tritt braucht, den Auftrag nach Hause zu bringen. Den hat nicht jeder. Als wir den Auftrag endlich sicher hatten, gab es natürlich Champagner – nach dem ganzen Hin und Her hatten wir uns eine kleine Feier auch redlich verdient. ←

blick zu bekommen, bedeutete eine Herkulesaufgabe, die wir nur gemeinsam lösen konnten. Natürlich hatten wir dem Kunden gegenüber immer alles im Griff. Intern gabs aber öfter mal kräftige Schweissausbrüche. Klar versuchen wir immer, mehr Informationen über die Mitbewerber zu bekommen – öffentliche Ausschreibungen geben einen guten Marktüberblick. Für dieses Projekt waren es nur namhafte Unternehmen, da Ernst & Young Wert auf einen repräsentativen Partner legte. Herausbekommen haben wir nur, dass Canon es mit uns auf die Shortlist geschafft hat. Die Firmen auf der Shortlist mussten dann die einzelnen Angebote für den Kunden vergleichbar machen. In dieser Phase, in der noch alles offen ist und jeder den Zuschlag bekommen kann, wird der Pfad der Tugend schmaler – manchmal so schmal, dass es einen sicheren Tritt braucht, den Auftrag nach Hause zu bringen. Den hat nicht jeder. Als wir den Auftrag endlich sicher hatten, gab es natürlich Champagner – nach dem ganzen Hin und Her hatten wir uns eine kleine Feier auch redlich verdient. ←

Der detaillierte Projektbeschrieb «Print Lifecycle Management» mit allen Fakten, Infos und Tipps zum Gratis-Download → [www.computerworld.ch/fsc-printing](http://www.computerworld.ch/fsc-printing)

## TAGEBUCH EINES IT-PROJEKTS

## TEIL 2: DAS PROJEKT

Technisch läuft alles. Jetzt geht es vor allem darum, die betroffenen Mitarbeiter von den Vorteilen der Printmanagement-Lösung zu überzeugen.

## AUFTRAGGEBER

**Martin Wittwer**, Head of End User Services, Ernst & Young

So, unseren Kooperationspartner haben wir nun, jetzt kann es losgehen mit der Planung und Umsetzung. Wir wissen genau, was Erfolg bei diesem Projekt ist: Wenn Ernst & Young-Mitarbeitende die neue Situation akzeptieren, statt nebulösen Kostenwolken Transparenz herrscht und natürlich, wenn wir Kosten und Drucker reduziert haben – mehr als 900 Geräte in der Schweiz sind zu viel. Die Mitarbeitenden wollen wir mit neuen flexiblen Services und Geräten ködern. Ein Mittel dazu: Alle neuen Geräte können in Farbe drucken, kopieren und scannen. In Zukunft soll es möglich sein, schweizweit überall nach höchsten Sicherheitsstandards zu drucken. Der Dienst nennt sich Personal Printing und umfasst die Funktionen «Secure-print», «Follow-Me-print» und «Scan-To-Me». Das System ist einfach: Der Nutzer identifiziert sich mit seinem Firmenbadge und los gehts. Diese neuen Anforderungen werden unseren Kooperationspartner zwar fordern, die Kollegen am Ende aber hoffentlich überzeugen. Wir sind in der Startphase, da heisst es für alle: learning by doing.

Mit diesem Ansatz wird mancher Arbeitsplatzdrucker überflüssig – leider nicht immer im Selbstverständnis der Beteiligten, da war und ist viel Kommunikation nötig. Um den Austausch der bestehenden Kopierer gegen die neuen MFDs möglichst mühelos zu gestalten, werden wir diese an die alten Standorte der Kopierer stellen und bieten Schulungen vor Ort an. Die Drucker fassen wir vorerst nicht an, wir lassen sie zu diesem Zeitpunkt ebenfalls an den alten Standorten. Die Kollegen sollen sich so einfach wie möglich umstellen können.

Überzeugen müssen wir auch diejenigen, die durch die veränderten Prozesse betroffen sind oder sich um die Umsetzung der Sicherheitsfragen kümmern. Mehrarbeit und neue Aufgaben sind immer ein Thema; besonders dann, wenn es nicht von Anfang an reibungslos funktioniert. Um möglichst realitätsnah alle Komponenten und deren Zusammenspiel ausprobieren zu können, haben wir bei uns im Haus eine Testumgebung aufgebaut. Das schliesst zwar nicht jeden Fehler aus, reduziert die Anzahl aber erheblich. ←



## TAGEBUCH DRUCKMANAGEMENT

In sechs Teilen erzählen die beiden Projektleiter von Ernst & Young und Fujitsu Siemens den Verlauf des Projektes aus ihrer ganz persönlichen Optik.

**Teil 1: Der Auftrag → CW 1 vom 16. Januar**  
Zwei Partner finden sich

**Teil 2: Das Projekt → CW 2 vom 30. Januar**  
Nach dem Champagner kommt die Arbeit

**Teil 3: Der Test → CW 3 vom 13. Februar**  
Probleme tauchen auf, es wird hektisch

**Teil 4: Die Umsetzung → CW 4 vom 27. Februar**  
Der Regelbetrieb wird aufgenommen

**Teil 5: Die Kinderkrankheiten → CW 5 vom 13. März**  
Die letzten Kinderkrankheiten werden gemeistert

**Teil 6: Die Bilanz → CW 7 vom 9. April**  
Zeit für einen Rückblick. Lehren & Tipps

## AUFTRAGNEHMER

**Michael Schmidle**, Senior Consultant, Fujitsu Siemens

Wir haben den Auftrag, der Champagner ist alle, jetzt geht es an die Arbeit. Beim Abgleichen von Konzeptwünschen des Kunden und technischer Realität der Hardware tauchen immer wieder Schwierigkeiten auf, die wir nur gemeinsam beheben können. Und immer schön kompetent erscheinen! Solche Hindernisse verzögern zwar den Ablauf, man muss sich um Fragestellungen kümmern, die man nie für möglich gehalten hätte, gleichzeitig schweisst so etwas aber auch das Projektteam zusammen. Und nicht nur wir haben für die Zukunft unheimlich viel gelernt.

Zugleich müssen wir uns um unsere eigenen Lieferanten kümmern, ein Netz aufbauen, das die Kundenwünsche abdeckt. Wir haben die Prozesshoheit bei Ernst & Young, nicht die Maintenance-Hoheit. Das klappt eigentlich ganz gut. Auch unser eigenes Team muss immer weiter ergänzt werden. Bei Projektvorlaufzeiten von fast zwei Jahren, die Fujitsu Siemens Computers komplett vorfinanzieren muss, kann man nicht ein gesamtes Team und eine komplette Infrastruktur

on hold halten. Und die neuen Leute an Bord müssen sich ins System einpassen. Das geht auch nicht immer reibungslos. Dem einen oder anderen Beteiligten müssen wir recht eindrücklich erklären, dass Dienstleister aus den Worten «dienen» und «leisten» besteht, insbesondere gegenüber dem Kunden. Das hat nicht von Anfang an reibungslos funktioniert, aber wir raufen uns täglich neu zusammen. Auch dank der vielen Verbeugungen vor dem Kunden. Der soll ja immer möglichst zufrieden sein.

Bei Ernst & Young gibt es bezüglich des Projekts nicht nur Begeisterte und Profis, das haben wir deutlich gemerkt. Wir spüren immer wieder auch die internen Zweifel. Die Frage nach dem richtigen Partner hat sich anscheinend nicht so gestellt, eher die danach, ob das Projekt wirklich umsetzbar ist. In so einer Situation ist es wichtig, dass beide Seiten den Respekt füreinander bewahren und offen miteinander kommunizieren. Am Ende des Tages sitzen wir doch alle im selben Boot. ←

Der detaillierte Projektbeschrieb «Print Lifecycle Management» mit allen Fakten, Infos und Tipps zum Gratis-Download → [www.computerworld.ch/fsc-printing](http://www.computerworld.ch/fsc-printing)

## TAGEBUCH EINES IT-PROJEKTS

# TEIL 3: DER TEST

Das Projekt geht in die heisse Phase: Der Test findet in der realen Umgebung statt. Noch ist nicht jedem klar, wer was in wessen Auftrag zu tun hat.

### AUFTRAGGEBER

**Martin Wittwer**, Head of End User Services, Ernst & Young

Wir geben in so einem umfassenden Projekt viel an Verantwortung aus der Hand, aber das ist nicht neu: Unsere Reparaturen wurden schon früher über einen Dienstleister erledigt, den FSC übrigens auf unseren Wunsch hin in dieses Projekt übernimmt. Neu ist für uns, für alle Printout-Dienstleistungen nur noch einen Ansprechpartner zu haben. Und die Drucker sind nicht mehr unser Eigentum, sondern gehören Fujitsu Siemens Computers. Wir konnten ihnen – nach zähen Verhandlungen – das Sammelsurium an Druckern überlassen. Die Preisfindung über eine so heterogene Druckerlandschaft ist eine Aufgabe für sich, aber wir haben sie gemeinsam gelöst.

Jetzt müssen wir langsam auch an den Kleinkram denken, der geregelt werden muss: Wer ist für den Papierstau zuständig, wer für den Toner, wer legt Papier nach – der Alltag eben. Manch einer bei uns im Hause fragt sich, ob er in der Vergangenheit schlechte Arbeit geleistet hat, weshalb sonst würde man einen externen Dienstleister benötigen? Und wieso er sich dann hier einspannen lassen soll.

Die Menschen sind die eine Seite, der standortspezifische Wildwuchs die andere – fast 60 unterschiedliche Papiere und Farben sind so zusammengeskommen. Um hier allen Beteiligten die gleiche Richtung zu weisen, bedarf es einer starken internen Kommunikation auf allen Ebenen. Das Projekt hat die volle Unterstützung der Geschäftsleitung, und die braucht es auch. Aber bei einzelnen Schritten fällt es schwer, von lieb gewonnenen Gewohnheiten Abschied zu nehmen. Es wartet sich halt leichter am Kaffeeautomaten als am Drucker.

Wir haben viel getestet in den letzten Monaten und sind jetzt gespannt, wie es im Echtbetrieb sein wird. Viele Menschen werden sich an neue Abläufe gewöhnen müssen, auch im Servicebereich. Als der erste Techniker vor der Tür steht und zwar weiss, wohin er muss, aber nicht, in welchem Auftrag er kommt, muss ich schmunzeln: Neue Prozesse brauchen immer etwas Gewöhnung. Aber wir wissen, dass es am Ende irgendwie klappen wird. ←



### TAGEBUCH DRUCKMANAGEMENT

In sechs Teilen erzählen die beiden Projektleiter von Ernst & Young und Fujitsu Siemens den Verlauf des Projekts aus ihrer ganz persönlichen Optik.

**Teil 1: Der Auftrag → CW 1 vom 16. Januar**  
Zwei Partner finden sich

**Teil 2: Das Projekt → CW 2 vom 30. Januar**  
Nach dem Champagner kommt die Arbeit

**Teil 3: Der Test → CW 3 vom 13. Februar**  
Probleme tauchen auf, es wird hektisch

**Teil 4: Die Umsetzung → CW 4 vom 27. Februar**  
Der Regelbetrieb wird aufgenommen

**Teil 5: Die Kinderkrankheiten → CW 5 vom 13. März**  
Die letzten Kinderkrankheiten werden gemeistert

**Teil 6: Die Bilanz → CW 7 vom 9. April**  
Zeit für einen Rückblick. Lehren & Tipps

### AUFTRAGNEHMER

**Michael Schmidle**, Senior Consultant, Fujitsu Siemens

So ein komplexes Projekt ist ein toller Auftrag und man will den Kunden ja nicht nur zufrieden stellen, sondern begeistern. Dafür sollte alles von Anfang an wie am Schnürchen klappen. Dumm nur, wenn die Testphase zugleich der Beginn des Projekts ist. Trockenübungen als «proof on concept» sind nicht möglich. Der erste Störfall – nachdem die ganze Truppe fast zwei Tage atemlos das stille Telefon angestarrt hatte – war gleich ein realer Event. Und wie immer: Die Zeit ist knapp und die Unterlagen müssen dringend ausgedruckt werden. Ernst & Young verdient sein Geld eben auch durch das gedruckte Wort.

Natürlich ist am Anfang Sand im Getriebe: Fujitsu Siemens Computers hat die Prozesshoheit und die Geräte, der Techniker mit dem Schraubenschlüssel kommt von einem Servicepartner. Trotz detaillierter Verträge und Prozessbeschreibungen haben die anfangs ein wenig Mühe mit dem Konzept des Service Providing. Sie waren bisher auf eigenen Namen beim Kunden, was soll da jetzt eine weitere Instanz, die nur weitere

Arbeit verursacht? Auch hier gilt: Kommunikation ist alles und die Zeit bringt Vertrautheit mit neuen Gegebenheiten.

Es ist für den Provider natürlich peinlich, wenn der Techniker nicht weiss, in welchem Namen er überhaupt vor Ort ist und der Kunde nicht so genau weiss, wie tief Fujitsu Siemens Computers wirklich in der Wertschöpfungskette steckt. Aber mit viel Kommunikation und gegenseitigem Vertrauen haben wir auch diese Klippe gemeistert. Drei bis sechs Monate dauert es schon, bis aus dem Sand Puderzucker geworden ist und alles wirklich reibungslos läuft. Diese Zeit müssen beide Seiten auch einplanen. Hinzu kommen noch die Herausforderungen, welche die sehr heterogene Druckerlandschaft und die damit verbundene Einbindung unterschiedlichster Dienstleister stellen. Glücklicherweise hat Ernst & Young vorgesorgt und ab einem bestimmten Zeitpunkt die Leasingverträge jeweils nur noch für ein Jahr verlängert. So ist hier das Licht am Ende des Tunnels erkennbar. ←

Der detaillierte Projektbeschrieb «Print Lifecycle Management» mit allen Fakten, Infos und Tipps zum Gratis-Download → [www.computerworld.ch/fsc-printing](http://www.computerworld.ch/fsc-printing)

## TAGEBUCH EINES IT-PROJEKTS

## TEIL 4: DIE UMSETZUNG

Es ist so weit: Der Regelbetrieb wird aufgenommen. Alle sind erstaunt über den pannenfreien Start – doch die Schwierigkeiten lauern im Detail.

## AUFTRAGGEBER

**Martin Wittwer**, Head of End User Services, Ernst & Young

Morgen ist es so weit: Fujitsu Siemens Computers übernimmt den Druckerservice bei uns. Wir haben alles gut vorbereitet, beginnen mit dem Gerätetausch in der Westschweiz und arbeiten uns, der Laufzeit der Leasingverträge folgend, nach Osten vor. Alle aufgetauchten Probleme, zum Beispiel in Form nicht zuzuordnender Verträge, sind gelöst und Schulungen vor Ort organisiert. Immer zu mehreren Zeitpunkten, damit wirklich jeder Nutzer die neuen Geräte kennenlernen kann. Während der letzten acht Monate haben wir kontinuierlich die Prozesse optimiert. Wir haben beispielsweise festgestellt, dass eine zentrale Vorbereitung der Drucker viel besser ist als eine Optimierung vor Ort. Ich bin gespannt, wie die Kollegen reagieren und ob wir wirklich an alles gedacht haben. Aber ich bin zuversichtlich und glaube, ich werde heute Nacht doch ganz gut schlafen.

In den ersten Tagen bleibt es ruhig – der Ernstfall lässt auf sich warten. An einem reibungslosen Ablauf sind wir genauso interessiert wie unser Service Provider, wenn auch aus anderen Gründen: Für uns bedeutet ein reibungsloser Ablauf zufriedene interne Kunden, für Fujitsu Siemens bedeutet er reduzierte Kosten. Natürlich vergleichen unsere Mitarbeitenden die alten mit den neuen Geräten und es gibt Umgewöhnungsschwierigkeiten. Das geht von den Farben des Ausdrucks bis zu den Knöpfen, die sich jetzt an anderer Stelle am Gerät befinden. Dagegen steht die angenehme Erfahrung, alle Drucker an allen Standorten problemlos bedienen zu können. Und wir können zum ersten Mal über das FSC Monitoring System nachvollziehen, wo wie viel gedruckt wird. Das Erstaunliche: Viele Kundenpräsentationen werden direkt auf den neu installierten MFDs fertiggestellt. Das muss mit den Last-Minute-Änderungen zu tun haben, die es natürlich immer gibt. Da ist es halt einfacher, das Dokument eben auf der Etage auszudrucken als ein Copy-Center zu bemühen. Noch etwas fällt auf: Der Weg zum Drucker wird gemächlicher, die Printjobs sind geschützt, bis der Druckende vor Ort ist. ←



## TAGEBUCH DRUCKMANAGEMENT

In sechs Teilen erzählen die beiden Projektleiter von Ernst & Young und Fujitsu Siemens den Verlauf des Projekts aus ihrer ganz persönlichen Optik.

**Teil 1: Der Auftrag → CW 1 vom 16. Januar**  
Zwei Partner finden sich

**Teil 2: Das Projekt → CW 2 vom 30. Januar**  
Nach dem Champagner kommt die Arbeit

**Teil 3: Der Test → CW 3 vom 13. Februar**  
Probleme tauchen auf, es wird hektisch

**Teil 4: Die Umsetzung → CW 4 vom 27. Februar**  
Der Regelbetrieb wird aufgenommen

**Teil 5: Die Kinderkrankheiten → CW 5 vom 13. März**  
Die letzten Kinderkrankheiten werden gemeistert

**Teil 6: Die Bilanz → CW 7 vom 9. April**  
Zeit für einen Rückblick. Lehren & Tipps

## AUFTRAGNEHMER

**Michael Schmidle**, Senior Consultant, Fujitsu Siemens

Der letzte Abend vor der Übernahme. Alle sind an Bord (natürlich gibt es eine Urlaubssperre für das gesamte Team) und die Nervosität steigt. Haben wir wirklich an alles gedacht, jeden möglichen Fall vorausgesehen und einen entsprechenden Prozess implementiert? Sind die Lieferanten bereit und wissen deren Mitarbeiter, wie die neuen Abläufe funktionieren? Irgendwann können auch wir nur noch warten und schlafen gehen. Am nächsten Morgen sitzen wir alle gespannt vor den Telefonen. Dann die Überraschung – es bleibt still. Alles scheint reibungslos zu funktionieren. Das ist zwar schön, unsere Nervosität legt sich trotzdem nicht.

Es lässt sich eben nicht vorausahnen und -planen, wann was passiert. Und ob man sich auf die Erfahrungswerte des Kunden verlassen kann, weiss man zu Beginn eines Projekts ja auch noch nicht. Der Unterschied von Ernst & Young und unseren bisherigen, konzerninternen Kunden war gross: Bei Ernst & Young ist das gedruckte Papier das Produkt, bei unseren bisherigen Kunden war das ausgedruckte Dokument eher Mittel zum

Zweck, die Anforderungen sind da natürlich ganz andere.

Die Störfälle kommen dann doch noch und pendeln sich im Laufe der Zeit stabil ein – immer dem Druckvolumen entsprechend mehr oder weniger. Auch die ehemals neuen Prozesse schleifen sich ein. Heute ist klar, wer was wann in welchem Auftrag erledigt – und manche Prozesse, zum Beispiel die Bestellung von neuen Tonerkartuschen, laufen vollautomatisiert. Der Drucker meldet selbstständig, wenn eine neue Kartusche bestellt werden muss und der Dienstleister liefert sie. In der Anschrift ist sogar das Gerät vermerkt, für das der Toner bestimmt ist. Das hält natürlich niemanden ab, die Kartusche in einem anderen Gerät zu verwenden, aber der Faktor Mensch ist und bleibt eben der unberechenbarste. Auch in der Art, wie er mit den Geräten, die nun ja nicht mehr Ernst & Young gehören, umgeht. Wenn eine Kartusche während des Betriebs aus einem Gerät entfernt wird, um in einem anderen Gerät eingesetzt zu werden – dagegen ist jeder noch so ausgeklügelte Prozess machtlos. ←

Der detaillierte Projektbeschrieb «Print Lifecycle Management» mit allen Fakten, Infos und Tipps zum Gratis-Download → [www.computerworld.ch/fsc-printing](http://www.computerworld.ch/fsc-printing)

## TAGEBUCH EINES IT-PROJEKTS

## TEIL 5: KINDERKRANKHEITEN

Der Regelbetrieb zeigt, wo die beiden Projektleiter noch nachbessern müssen. Die ersten Erkenntnisse zum Output erstaunen alle Beteiligten.

## AUFTRAGGEBER

**Martin Wittwer**, Head of End User Services, Ernst & Young

Sehr schnell gehören die Vergleiche mit den früheren Kopierern der Vergangenheit an («Der alte Kopierer trifft viel eher die Logofarbe unseres Kunden»), jetzt kommt auch der neue Druckservice «Personal Printing» richtig zum Tragen. Die Akzeptanz der neuen Multifunktionsgeräte durch die Mitarbeitenden ist generell sehr hoch und sie empfinden es als angenehm, an jedem Standort jedes Gerät gleich gut bedienen zu können. Zudem sind überall für die gängigen Druckjobs dieselben Standards definiert – auch das erleichtert das Leben unserer Mitarbeitenden sehr.

Anfangs gab es Bedenken wegen der völligen Transparenz der Druckjobs. Es ging die Furcht um, grosse Druckvolumina oder viele Farbdrucke rechtfertigen zu müssen. Das ist nachvollziehbar, aber völlig unbegründet. Wir wollen unsere Mitarbeitenden auch gar nicht kontrollieren und es ist uns bewusst, dass auch schon mal ein privates Bild oder Dokument gedruckt wird. Damit haben wir überhaupt kein Problem. Das kommunizieren wir immer wieder – und es hilft.

Wir wissen jetzt zum ersten Mal, wie viele Ausdrucke bzw. Kopien gemacht werden (ca. 32 Mio. Seiten pro Jahr), wie hoch der Farbanteil ist, wie viel Toner wir brauchen und wie stark die einzelnen Geräte ausgelastet sind. Durch Verschiebungen können wir nun alle Geräte über ihren Lifecycle hinweg einigermaßen gleichmässig belasten.

Natürlich gibt es bei der Einführung das eine oder andere Problem. Manche sind schnell gelöst. Andere bedürfen schon einer grösseren Anstrengung, zum Beispiel die nicht kompatible Einstellung einer Firewall zu finden, die einen der Druckservices stark beeinträchtigt. Jeder Beteiligte ist natürlich sicher, dass der Fehler nicht in seinem Zuständigkeitsbereich liegt. Insbesondere, da in unserer Testumgebung alles reibungslos funktionierte. Dass die eingebauten Kartenleser für unsere Badges verrutschten, weil der Klebstoff warm und damit weich wurde – das konnte niemand voraussehen. Fujitsu Siemens Computers betrieb einen grossen Aufwand, bis der Fehler gefunden wurde und mit einem einfachen Klebeband repariert werden konnte. ←



## TAGEBUCH DRUCKMANAGEMENT

In sechs Teilen erzählen die beiden Projektleiter von Ernst & Young und Fujitsu Siemens den Verlauf des Projekts aus ihrer ganz persönlichen Optik.

**Teil 1: Der Auftrag → CW 1 vom 16. Januar**  
Zwei Partner finden sich

**Teil 2: Das Projekt → CW 2 vom 30. Januar**  
Nach dem Champagner kommt die Arbeit

**Teil 3: Der Test → CW 3 vom 13. Februar**  
Probleme tauchen auf, es wird hektisch

**Teil 4: Die Umsetzung → CW 4 vom 27. Februar**  
Der Regelbetrieb wird aufgenommen

**Teil 5: Die Kinderkrankheiten → CW 5 vom 13. März**  
Die letzten Kinderkrankheiten werden gemeistert

**Teil 6: Die Bilanz → CW 7 vom 9. April**  
Zeit für einen Rückblick. Lehren & Tipps

## AUFTRAGNEHMER

**Michael Schmidle**, Senior Consultant, Fujitsu Siemens

Das Projekt ist angelaufen, und die meisten Prozesse funktionieren zufriedenstellend. Auf der Ebene der Projektleiter sind wir sehr zufrieden. An den unterschiedlichen Messages aus den verschiedenen Abteilungen kann man aber merken, dass intern bei Ernst & Young doch noch das eine oder andere Brett gebohrt werden muss. Veränderungen werden nicht so schnell zur Routine. Und die Umgebung der einzelnen Landesteile hat anscheinend auch signifikante Auswirkungen auf das Verhalten der Drucker...

Durch die nun vorhandene Transparenz stellt sich auch heraus, dass die Copy Center nicht so stark ausgelastet sind, wie wir das angenommen hatten. Die Center sind während der normalen Arbeitszeiten besetzt, viele Präsentationen werden aber wahrscheinlich erst am Abend vor dem Kundentermin finalisiert. Dann ist natürlich keine Zeit mehr, ein Dokument von Basel nach Zürich zu senden, dort weiter zu verarbeiten und am Morgen damit beim Kunden zu sein. Diese Situation ist als Problem erkannt und

definiert – wir müssen gemeinsam überlegen, wie Ernst & Young hier zu einer befriedigenden Lösung kommt.

Bei uns haben sich alle Mitarbeiter zusammengerauft, das Zusammenspiel untereinander, zwischen SPOC-Team (unsere Abkürzung für «Single Point of Contact») und den anderen Kollegen, klappt. Der Kontakt mit den Dienstleistern funktioniert generell gut, und jeder weiss, was er wann zu tun hat. Auch bei Ernst & Young sind wir inzwischen auf allen Ebenen akzeptierte und geschätzte Partner, die anfänglichen Befindlichkeiten haben sich in Luft aufgelöst. Das heisst nicht, dass wir immer einer Meinung sind, aber wir lösen Probleme partnerschaftlich und pragmatisch. Dazu tragen sicherlich auch unsere regelmässigen Reviews bei, an denen wir alle Aspekte ansprechen und mögliche Weiterentwicklungen diskutieren. Auch unser sehr auf den Kunden zugeschnittenes Abrechnungsmodell, das unterschiedlichste Aspekte kombiniert, hat sich bewährt und ist von allen Seiten akzeptiert. ←

Der detaillierte Projektbeschrieb «Print Lifecycle Management» mit allen Fakten, Infos und Tipps zum Gratis-Download → [www.computerworld.ch/fsc-printing](http://www.computerworld.ch/fsc-printing)

## TAGEBUCH EINES IT-PROJEKTS

## TEIL 6: DIE BILANZ

Zeit für einen Rückblick: Die beiden Projektleiter orten Gefahrenherde und Untiefen und geben Tipps, wie sie umschifft werden sollten.

## AUFTRAGGEBER

**Martin Wittwer**, Head of End User Services, Ernst & Young

Unser Projekt läuft jetzt nahezu reibungslos. Rückblickend haben wir einen enormen Berg bewältigt. Wir lernten technologisch viel dazu, vom Personal Printing bis zu Papierstrukturen und Druckern, die ihren Toner selbst bestellen. Anfangs äusserst wichtige Anforderungen überlebten sich technologisch in Windeseile (zum Beispiel der Foliendruck) – und wir unterschätzten das Informationsgefälle zwischen Herstellern und Importeuren.

Die Fragen der Zuständigkeiten zwischen uns und unserem Service Partner sind weitgehend geklärt und in einem Service Level Agreement (SLA) dokumentiert. Insbesondere im Bereich der Toner hat sich das als wesentlich komplexer als gedacht herausgestellt. Zu einem Drucker gehört logistisch auch Toner und Tonerbestellung. Doch «just in time» lässt sich auf dem Papier einfacher als in der Praxis realisieren. Immerhin scheint das Bewusstsein für umweltverträgliches Drucken zu steigen: Der Output wird sich im ersten Betriebsjahr von 35 auf 32 Millionen Seiten verringern – eine beträchtliche Reduktion.

Wir haben gelernt, dass man nie zu viel informieren kann – wo wir gedacht hatten, die Kollegen hören schon nicht mehr zu, gab es immer noch Fragen. Und der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist, gerade bei der Einführung neuer Prozesse, beträchtlich. Insbesondere bei den Zeitachsen, die wesentlich länger sind. Wenn man die Vergleichsmöglichkeiten zwischen alter und neuer Lösung minimiert, wird das neue System eher akzeptiert.

Wir haben gelernt, dass man sich nicht um jeden Preis an Vorgaben halten sollte – es hätte uns zwei sehr aufwendige Nacht- und Nebelaktionen erspart. Aber wir lernen ja immer noch dazu. Auch die Prozesse passen wir dauernd an die Gegebenheiten an, nur so stellen wir reibungslose Abläufe sicher. Für uns ist es äusserst angenehm, mit nur einem Ansprechpartner zu arbeiten, wir wissen aber auch, wie wichtig es ist, dass dieser direkten Zugriff auf den Hersteller hat – alles andere erschwert unsere so sorgfältig gepflegten Abläufe. ←



## TAGEBUCH DRUCKMANAGEMENT

In sechs Teilen erzählen die beiden Projektleiter von Ernst & Young und Fujitsu Siemens den Verlauf des Projekts aus ihrer ganz persönlichen Optik.

**Teil 1: Der Auftrag → CW 1 vom 16. Januar**  
Zwei Partner finden sich

**Teil 2: Das Projekt → CW 2 vom 30. Januar**  
Nach dem Champagner kommt die Arbeit

**Teil 3: Der Test → CW 3 vom 13. Februar**  
Probleme tauchen auf, es wird hektisch

**Teil 4: Die Umsetzung → CW 4 vom 27. Februar**  
Der Regelbetrieb wird aufgenommen

**Teil 5: Die Kinderkrankheiten → CW 5 vom 13. März**  
Die letzten Kinderkrankheiten werden gemeistert

**Teil 6: Die Bilanz → CW 7 vom 9. April**  
Zeit für einen Rückblick. Lehren & Tipps

## AUFTRAGNEHMER

**Michael Schmidle**, Senior Consultant, Fujitsu Siemens

Es ist vollbracht: Der Managed Print Service funktioniert. Wir sind stolz auf einen zufriedenen Kunden Ernst & Young, der sogar mit uns ein Tagebuch schreibt, auf unser Team, das flexibel auf alle Anforderungen reagieren kann und darauf, diese grosse Herausforderung erfolgreich gemeistert zu haben.

Die Challenges im Projekt kamen oft aus unbekanntem Ecken: Wir hätten nie gedacht, wie komplex das Handling von Tonern sein kann – heute wissen wir es. Heute bauen wir von Beginn an eine Testumgebung im eigenen Haus auf; auch eine lückenlose Dokumentation von Geräteabnahmen und Schnittstellen hat ihre unbestreitbaren Vorteile. Heute wissen wir, dass ein simpler neuer Treiber eine halbe und das falsche Papier in Druckern eine ganze Katastrophe auslösen kann. Der neue Treiber führte zu langen Pausen, bis die Druckjobs eingestellt werden konnten, das Papier wellte sich falsch und verursachte einen Papierstau nach dem anderen. Da es keine Trockenübungen gab, kam das Bananenprinzip voll zum Tragen: Die Prozesse reifen beim Kunden.

Vieles haben wir auch von Anfang an richtig gemacht. Es war der beste Weg, uns zuerst um die Prozesse zu kümmern und sie zu etablieren und dann erst die neuen Geräte sukzessive einzuführen. Ein Big Bang hätte alle Beteiligten sicherlich überfordert und ein Chaos ausgelöst. Wir setzten von Anfang an auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber. Wenn die Chemie stimmt, beide Seiten kooperativ und flexibel miteinander umgehen und die beteiligten Menschen gut miteinander können, ist das die halbe Miete. Wir spielten immer mit offenen Karten: Durch Transparenz erreicht man viel Zustimmung und Verständnis. Gerade bei neuen Prozessen, die eine gewisse Zeit brauchen, bis sie sich eingeschliffen haben. Inzwischen laufen die Drucker rund und wir optimieren die Feinheiten. Wenn heute Aspekte hinzukommen, planen wir die Einbindung gemeinsam – und sorgfältig. Unser erster externer Grosskunde ist ein Erfolg und wir glauben, dass unsere Zusammenarbeit mit Ernst & Young ein «Best practice» ist. ←

Der detaillierte Projektbeschrieb «Print Lifecycle Management» mit allen Fakten, Infos und Tipps zum Gratis-Download → [www.computerworld.ch/fsc-printing](http://www.computerworld.ch/fsc-printing)