



Le Bihan



Whitepaper

SCHMERZEN BEI DER TOOLAUSWAHL VERMEIDEN

Wie Sie die passende PM-Software finden
und erfolgreich einführen

Autor



Jan Erik Brunschede

Consultant, Team Lead Marketing

Über das Whitepaper

Bei der Suche und Einführung einer neuen PM-Software werden die Verantwortlichen häufig vor Probleme gestellt. Drei zentrale Pain Points tauchen dabei immer wieder auf. Ein Blick auf die Ursachen verrät: Hinter den Problemen stecken oftmals vermeidbare Verfahrensfehler.

In diesem Whitepaper erfahren Sie, welche Schmerzpunkte bei der Suche und Einführung einer neuen PM-Software häufig auftreten, welche Ursachen oftmals dahinterstecken und mit welchem Vorgehen Sie Schmerzen in Ihrem Einführungsprojekt erfolgreich vermeiden können.



Le Bihan

Schmerzpunkt #1

Das neu ausgewählte
Tool wird nicht
akzeptiert



Ein Schmerz in der Zukunft,
den es zu vermeiden gilt...

Diesen Schmerzpunkt spüren viele Verantwortliche erst dann, wenn es bereits zu spät ist: Das neue Tool ist endlich eingeführt, wird aber nicht genutzt.

Und dabei ist die Einführung erfolgreich gelaufen: Die Toolauswahl ging erstaunlich schnell über die Bühne, die Implementierung ist kostentechnisch im Rahmen geblieben und der Termin für den Go Live konnte gehalten werden. Doch dann gehen ein paar Wochen ins Land und Sie stellen fest: Das Tool wird kaum genutzt.

Sie hören sich intern um und merken schnell, dass es keine breite Akzeptanz für die neue Software gibt. Diejenigen, für die das Tool eigentlich angeschafft wurde, finden sich entweder nicht in der Software zurecht oder klagen über fehlende Funktionalitäten.

Häufige Ursache

Es wurden zwar Anforderungen eingesammelt. Es hat nur niemand darauf geachtet, wie im Unternehmen wirklich gearbeitet wird.



Bei der Erfassung von Anforderungen ist es wichtig, eine ganzheitliche Betrachtung vorzunehmen und die aktuellen Arbeitsprozesse im Unternehmen zu verstehen. Es genügt nicht, einer angeblich repräsentativen Gruppe Zettel und Stift in die Hand zu geben und sie zu bitten, ihre Anforderungen aufzuschreiben. Dieses Vorgehen führt oft zu unrealistischen und überdimensionierten Anforderungen, die konsequenterweise den Kauf der Software mit den meisten Features erfordern würden; jedoch nicht unbedingt den tatsächlichen Bedürfnissen Ihrer Organisation entsprechen.

Handlungsempfehlungen

1 Hinterfragen Sie, wie in Ihrem Unternehmen wirklich gearbeitet wird

Es reicht nicht aus, bloß Anforderungen einzusammeln und damit loszulaufen. Wenn Sie eine Software einkaufen wollen, die zu ihrer Arbeitsweise und ihrer Projektorganisation passt, müssen Sie die Prozesse und Arbeitsrealitäten hinterfragen, die hinter den gesammelten Anforderungen stehen. Führen Sie Workshops durch und stellen Sie den Beteiligten ernsthaft die

Fragen: Wie arbeiten wir? Wo haben wir einen Prozess und wo brauchen wir in Zukunft einen? Genauso wie: Wo brauchen wir auf keinen Fall einen Prozess und wo wissen wir es noch nicht? Bewerten Sie auf dieser Basis nun die Anforderungen neu, ergänzen Sie Dinge, an die im Vorfeld niemand gedacht hat und streichen Sie, was sich als irrelevant herausstellt.

2

Klären Sie die folgende Frage: IT follows process oder Process follows it?

Die Akzeptanz für ein neues PM-Tool wird vor allem durch den Grad determiniert, zu dem sich die betroffenen Personen in der Software wiederfinden. Wenn Sie bereits hinterfragt und herausgefunden haben, wie Sie arbeiten, dann stellt sich im nächsten Schritt eine wichtige Frage: Soll die Software die vorhandenen Prozesse unterstützen, indem sie diese technisch abbildet oder sollen die Prozesse von der Software vorgegeben werden?

Wenn Ihr Unternehmen die Prozesse vorgibt und erwartet, dass die Software sich danach richtet, dann ist es umso wichtiger, dass Sie sich im Vorfeld mit der ersten Handlungsempfehlung beschäftigt haben: Setzen Sie sich intensiv mit den Prozessen sowie Arbeits- und Kommunikationsabläufen

auseinander, definieren sie diese und spielen sie diese durch, bevor Sie Ihre Anforderungen an die Software festlegen. Indem Sie sich frühzeitig mit ihren Prozessen beschäftigen, gewährleisten Sie, dass das neue Tool den Anforderungen des Unternehmens auch wirklich gerecht wird.

Wenn andererseits das Tool die Prozesse vorgeben soll und Sie noch keine festgelegten PM-Prozesse in Ihrem Unternehmen etabliert haben, müssen Sie selbstverständlich nicht so stark ins Detail gehen. Sie sollten sich jedoch bewusst sein, dass dies im weiteren Verlauf eine gewisse Einschränkung Ihrer Flexibilität mit sich bringen kann: Die Software schafft prozessuale Fakten, an denen im Nachgang nur schwer zu rütteln ist.

Gegenüberstellung IT follows process vs. Process follows IT

	IT follows process	Process follows IT
Prozesse	Werden vom Unternehmen vorgegeben	Werden vom Tool vorgegeben (Best Practise)
Konzeptioneller Aufwand	Höher	Niedriger
Flexibilität im Tool	Höher	Niedriger

3

Synchronisieren Sie frühzeitig Konzept und Umsetzung

Im Rahmen von Evaluierungsprojekten kann häufig beobachtet werden, dass Unternehmen zunächst ein umfassendes Konzept erstellen, bevor im nächsten Schritt passende Software gesucht wird. Oftmals werden die Inhalte des Konzepts quasi in Stein gemeißelt und gleichzeitig wird angenommen, dass es auf dem Markt eine Software geben wird, die alle hierin aufgeführten Anforderungen erfüllt. Im weiteren Verlauf des Auswahlprozesses stellen Unternehmen nicht selten fest: Es findet sich keine Software, die unser Konzept zu 100% abbilden kann.

Nun kann man entweder mit Kompromisslösungen leben oder eines der in Frage kommenden Tools wird durch Konfiguration und Customizing so zurechtgebogen, dass es den Anforderungen des Unternehmens ansatzweise gerecht wird. Auch das Konzept kann natürlich nochmals angefasst und mit dann gemachten Erfahrungen auf dem Softwaremarkt abgeglichen werden. Alle drei Optionen sind jedoch zeit- und kostenintensiv.

Unsere Empfehlung, um diese Szenarien zu vermeiden, lautet nicht: Hören Sie auf, Konzepte zu schreiben. Ein Konzept, aus dem Besonderheiten der Projektorganisation, PM-Prozesse, Arbeitsweisen und verwendeten Methoden hervorgehen, ist als solide Basis für die Toolauswahl bis zu einem gewissen Grad absolut sinnvoll. Vielmehr lautet unsere Empfehlung: Synchronisieren

Sie frühzeitig Konzept und Umsetzung, indem Sie während der Konzeptphase immer bereits die Umsetzung im Blick behalten. Und: Meißeln Sie nicht alles sofort in Stein und führen Sie die Diskussionen zu Prozessen, Methoden und Anforderungen immer mit Bezug zum Tool.

Im Projektverlauf hat sich folgendes Vorgehen bewährt, um die Synchronisation von Konzept und Umsetzung zu gewährleisten:

1. Grobes Konzept erstellen

Im ersten Schritt stellen Sie ein grobes Konzept auf, in dem so viel über Ihre Projektorganisation, Prozesse, Arbeitsweisen und verwendeten Methoden drin steht, wie nötig ist, um einschätzen zu können, welche Art von Tool für das Projektmanagement benötigt wird.

2. Toolevaluierung durchführen

Nun sollte bereits das Tool ins Spiel kommen. Starten Sie die eigentliche Toolevaluierung, indem Sie mit den in Frage kommenden Softwareherstellern in Kontakt treten, beispielsweise in Form einer Ausschreibung. Grenzen Sie die Auswahl auf Basis der erhaltenen Ausschreibungsergebnisse ein und führen Sie zusammen mit Ihren Teammitgliedern erste Webcasts mit den favorisierten Herstellern durch, um die Philosophie hinter den Tools kennenzulernen und ein erstes Gefühl für die unterschiedlichen Lösungen zu bekommen.

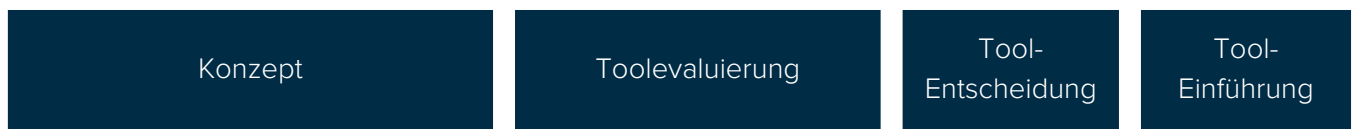
3 Konzept auf Anwendbarkeit prüfen

Laden Sie im weiteren Verlauf diejenigen Hersteller zu einem Hands-On-Workshop ein, mit denen Sie sich auf Basis der bisherigen Eindrücke eine Zusammenarbeit vorstellen können. Nun geht es darum, Ihre konkreten Use Cases unter Anleitung des Herstellers selbstständig in der Software durchzuspielen. Das Konzept wird somit bereits in der laufenden Toolevaluierung auf Anwendbarkeit geprüft und im Dialog mit dem Hersteller zur Reife gebracht; nicht erst im Rahmen der Implementierung. Sollte die Entscheidung noch nicht eindeutig sein, bietet es sich zu diesem Zeitpunkt an, gemeinsam mit dem favorisierten Hersteller einen Proof of Concept (PoC) durchzuführen, um die Umsetzbarkeit der eigenen Anforderungen unter möglichst realen Bedingungen im Detail zu prüfen.

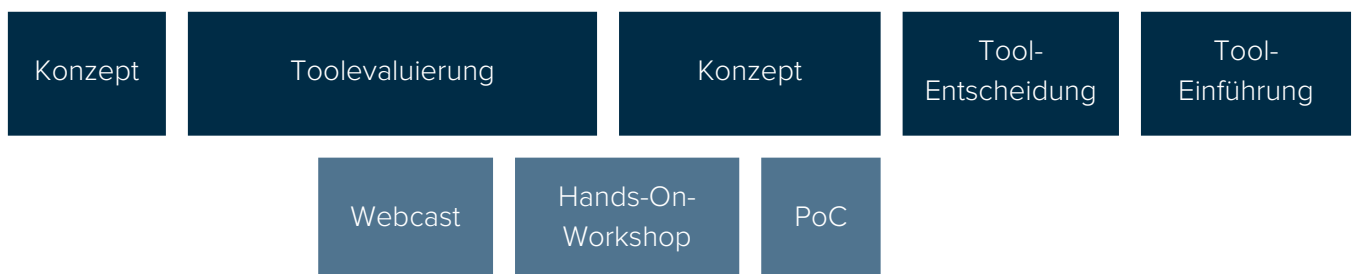
4 Fundierte Toolentscheidung treffen

Mithilfe des skizzierten Verfahrens wird eine Entscheidungsgrundlage geschaffen, die sich weder ausschließlich auf analytische Auswertungen zur Lastenheft-Abdeckung, noch ausschließlich auf das Bauchgefühl einzelner Projektmitglieder oder die Emotionen, die diese mit einzelnen Softwareprodukten verbinden, verlässt. Das Verfahren sorgt zunächst für eine quantitative Grundlage, die Aufschluss darüber gibt, ob sich die Anforderungen des Unternehmens in den einzelnen Tools abbilden lassen können. Im nächsten Schritt kommt eine qualitative Komponente hinzu, die Aufschluss darüber gibt, wie die Software mit einzelnen Anforderungen und Use Cases umgeht. Die Kombination aus quantitativer und qualitativer Bewertung der Tools schafft eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Toolauswahl.

Klassisches Vorgehen in der Toolauswahl



Empfohlenes Vorgehen in der Toolauswahl



Schmerzpunkt #2

Der Tool-Dschungel überfordert Sie



Ein Schmerz in der Gegenwart, der vermieden werden kann...

Diesen Schmerzpunkt spüren viele Verantwortliche bereits zu Beginn der Suche. Sie wurden gerade beauftragt, ein neues Tool für das unternehmensweite Projekt- und Portfoliomanagement zu finden und einzuführen und merken relativ schnell: Der Markt für PM-Software ist weder überschaubar noch übersichtlich.

Die Vielfalt der unterschiedlichen Tools und Anbieter - von großen, etablierten Herstellern bis hin zu aufstrebenden Start-Ups, die den Softwaremarkt durchmischen - stellt die Verantwortlichen in Softwareauswahlprojekten regelmäßig vor Herausforderungen. Die unterschiedlichen Funktionsumfänge einzelner Softwareprodukte sind schwierig miteinander zu vergleichen, es gibt unzählige Integrationsmöglichkeiten und die Hersteller liefern meist keinerlei Informationen darüber, wie hoch der Implementierungsaufwand für ihre Software sein wird.

Häufige Ursachen

Es fehlt die Vorstellung davon, wie groß die passende Lösung sein soll



Unternehmen, die auf der Suche nach einer passenden PM-Software sind und noch keine Idee davon haben, wie groß diese ungefähr sein muss, vergleichen gerne Äpfel mit Birnen. Auf den Long Lists der verantwortlichen Projektteams finden sich dann teilweise niederschwellige Tools für Task Management und Collaboration neben den großen Boliden wieder, die Projekt- und Portfoliomanagement in großen Konzernen abbilden können. Um der Überforderung zu entgehen, müssen Sie einschätzen lernen, nach welcher Kragenweite Sie Ausschau halten.



Die Suche nach dem passenden Tool erfolgt oberflächlich und unstrukturiert

Teilweise fehlt es den Unternehmen auch an passenden Quellen und einer strukturierten Vorgehensweise für die Suche nach den Softwareprodukten, die für ihre Anforderungen in Frage kommen. Wenn nicht nur Tools in Betracht gezogen werden sollen, die dank professionellem Marketing eine gute Sichtbarkeit genießen, lohnt es sich, etwas tiefer zu graben. Ein strukturiertes Vorgehen hingegen kann man schnell erreichen, sofern man sich an bereits erprobten Praktiken bedient.

4

Grenzen Sie die Toolauswahl sukzessive ein

Versuchen Sie zunächst eine Idee davon zu bekommen, in welchen Tool-Dimensionen Sie denken müssen.

Nehmen Sie zur Vereinfachung zunächst einmal an, dass der Toolmarkt vor allem aus sehr umfangreichen Enterprise-Lösungen auf der einen Seite, kleinen Task Management-Tools auf der anderen Seite und einigen Anbietern besteht, die mit ihrem Funktionsumfang irgendwo dazwischen liegen. Schauen Sie sich nun noch einmal die Themen an, die Sie in der initialen Konzepterstellung besprochen haben: die Besonderheiten Ihrer Projektorganisation, Ihre Prozesse, Arbeitsweisen und verwendeten Methoden. Wie lassen sich diese Inhalte den Dimensionen des vereinfachten dargestellten Toolmarkts zuordnen?

Selbstverständlich ist die Welt der PM-Tools nicht derart simpel einzuteilen. Um eine erste Vorstellung davon zu bekommen, nach welcher Art Tool Sie Ausschau halten sollten, ist diese Vereinfachung jedoch hilfreich.

Ein Beispiel: In den initialen Workshops zur Konzepterstellung haben Sie darüber gesprochen, wie in einer frühen Phase des Projektlebenszyklus aus einer Idee ein Projekt wird. In einem der Workshops wurde

festgehalten, dass es je nach Projektart unterschiedliche Bewertungskriterien gibt, auf dessen Basis eine Idee bewertet und die Umsetzung entschieden wird. Die entsprechenden Projektantragsformulare sehen aktuell noch sehr unterschiedlich aus und sollten mit Einführung der Software angeglichen werden und fortan im Tool ausgefüllt und eingereicht werden. Sie benötigen also eine Software, die Funktionalitäten in den Bereichen Ideenmanagement, Projektbewertung und Freigabeworkflow mitbringt. Kleine Tools, die sich auf das Work Management spezialisiert haben, können Sie hierfür also bereits ein Stück weit ausblenden. Auf der anderen Seite haben Sie in den Workshops auch festgestellt, dass die Anfrage und Allokation von Ressourcen aktuell manuell stattfindet und der zugrundeliegende kommunikative Prozess sehr etabliert ist und nicht im Tool abgebildet werden sollte. Große Konzernlösungen, die mehrstufige Ressourcenanforderungsprozesse abbilden können, werden zur Umsetzung dieser Anforderungen wahrscheinlich nicht benötigt.

Das stark vereinfachte Beispiel zeigt, wie man Stück für Stück zu einer besseren Einschätzung kommt, in welcher Größenordnung bei der Suche nach dem passenden Tool gedacht werden muss.

Nutzen Sie Expertenportale, um die Toollandschaft besser einschätzen und eingrenzen zu können.

Es gibt im Bereich der PM-Tools nicht ganz so viele Vergleichsportale und Fachblogs wie in anderen Bereichen, aber es gibt einige. Das Problem für viele Tool-Suchende ist oftmals: Entweder wird auf möglichst viele Features abgezielt: Je mächtiger eine Software ist, desto besser wird sie geratet. Oder: die Basis des Ratings sind Kunden-Bewertungen.

Um sich einen ersten Überblick über den Markt zu verschaffen, sind Portale wie Capterra, SoftwareReviews oder OMR Reviews sehr hilfreich. Die eigentliche Toolevaluierung auf Basis der dort zu findenden Informationen durchzuführen, wäre aufgrund der unzureichenden Detailtiefe und fehlenden Differenzierung problematisch.

Der Software-Marktplatz des projektmagazin verfolgt einen anderen Ansatz in der Einschätzung der gelisteten PM-Tools. Hier lässt sich zu vielen der aufgeführten Tools ein Experten-Assessment finden, das unsere Toolexperten von Le Bihan regelmäßig mit den jeweiligen Softwareherstellern durchführen. Den Ansatz hierzu haben wir in Kooperation mit dem projektmagazin entwickelt, um den Nutzern eine professionelle und differenzierte Einschätzung zu den Tools am Markt zu geben.

Der zentrale Unterschied zu anderen Vergleichsportalen ist, dass es bei diesem Experten-Assessment nicht nur auf die Anzahl der vorhandenen Features ankommt, die das Ergebnis beeinflussen. Hier wird zwischen Rating und Umfang unterschieden.

Der Umfang gibt zunächst Funktionsumfang und -breite der Software an und zeigt, wie umfangreich die Software im Vergleich zu anderen Softwarelösungen am Markt ist. Hierzu wird die Software mit den potenziell möglichen bzw. gängigen Funktionen von Projektmanagement-Software verglichen.

Das Rating hingegen bewertet die Qualität der in der Software vorhandenen Funktionalität. Die Bewertung erfolgt hierbei unabhängig vom Funktionsumfang, sodass bspw. auch kleine Softwarelösungen ein hohes Rating erhalten können. Ein eigens entwickeltes Berechnungssystem ermittelt dabei die Erfüllungsgrade für die einzelnen Themen- und Funktionsbereiche. Von der Software nicht bespielte Funktionsbereiche werden in diese Berechnung allerdings nicht einbezogen, um eine Bewertung unabhängig vom Funktionsumfang zu ermöglichen.

Diese beiden Messgrößen ziehen sich durch alle Detailbereiche des Experten-Assessments. Neben allgemeinen Funktionen, die geprüft werden, beleuchtet das Assessments sämtliche Funktionsbereiche im Lebenszyklus eines Projekts, von der Initiierung bis hin zum Projektabschluss.

Die Analyse unterschiedlicher Experten-Assessments ermöglicht Ihnen nun, einschätzen zu können, ob einzelne Tools in den Kreis der potenziell in Frage kommenden Produkte gehören oder nicht. Ein detaillierter Abgleich zwischen Ihren Anforderungen und dem Funktionsumfang der Tools ist damit natürlich noch nicht gemacht. Sie haben die Grundgesamtheit jedoch bereits auf die relevanten Hersteller eingrenzen können.

5

Arbeiten Sie mit Standards

Diese Empfehlung gilt für alle Phasen des nun folgenden Auswahlprozesses. Sowohl für die Erstellung des Lastenhefts, als auch für die spätere Auswahlphase, wenn Sie Ihr Konzept mit den Realitäten der einzelnen PM-Tools abgleichen, beispielsweise mithilfe von Webcasts oder Hands-On-Workshops.

Im Folgenden zeigen wir Ihnen an zwei Beispielen, wie Standardwerkzeuge für Toolevaluierungen aussehen können.

Lastenheftvorlage: Auf die Antworten kommt es an; nicht auf die Fragen.

Im Zuge zahlreicher Softwareevaluierungen, die wir in den vergangenen Jahren begleiten konnten, haben wir einen Lastenheftstandard entwickelt, um evaluierenden Unternehmen ein verlässliches Werkzeug für die Einschätzung von Softwareprodukten mit an die Hand zu geben. Das Besondere an unserer Lastenheftvorlage: Durch eine spezielle Fragetechnik werden die Antwortmöglichkeiten für den Hersteller eingeschränkt, was den Interpretationsspielraum von Antworten minimiert.

Anstatt den Hersteller beispielsweise zu fragen, ob Benutzer in der Software Statusinformationen hinterlegen können, gehen die Formulierungen in unserem Lastenheft wesentlich stärker ins Detail: Wo genau können Statusinformationen hinterlegt werden? Nur auf Projektebene oder auch auf Teilprojekten, Projektphasen oder einzelnen

Arbeitspaketen? Wie ist die Hinterlegungsmöglichkeit gestaltet? Gibt es z.B. frei konfigurierbare Ampelfelder?

Diese Eingrenzungen sind von enormer Wichtigkeit, denn erst dann können Sie mit den Antworten tatsächlich etwas anfangen. Durch die spezifischen Fragen erhalten Sie präzise Informationen darüber, wie die Software Ihre Anforderungen in Funktionalitäten umsetzt und beugen gleichzeitig Missverständnissen und Missinterpretationen vor.

Präsentationsleitfäden: Lassen Sie nicht die Hersteller bestimmen, was sie präsentieren

In Webcasts und Hands-On-Workshops setzen wir auf Leitfäden, die in Zusammenarbeit mit unseren Kunden entstehen und deren Use Cases in den Fokus der Präsentation rücken. Konkret wird festgehalten, welche Teile der Software in der Präsentation betrachtet werden sollen und welche Aufgabenstellungen gelöst werden müssen. Natürlich erhalten die Hersteller ausreichend Spielraum, um abseits dieses Leitfadens ihre Konzepte und Stärken zu präsentieren. Dennoch sorgen die Leitfäden für eine verbindliche Struktur, die Ihnen vor allem ermöglicht, die Eindrücke und Präsentationen der verschiedenen Hersteller miteinander zu vergleichen. Durch diese Vorgehensweise behalten Sie jederzeit die Kontrolle über den Auswahlprozess.

Schmerzpunkt #3

Die Deadline rückt immer näher



Ein Schmerz in der Gegenwart,
der in der Vergangenheit hätte vermieden
werden können...

Diesen Schmerzpunkt spüren viele Verantwortliche, wenn das Projekt zwar schon weiter fortgeschritten ist, eine fundierte Entscheidung jedoch noch lange nicht getroffen werden kann. Meist ist es auch schon viel zu spät für Präventivmaßnahmen. Am Anfang des Projekts hat man sich auf Meilensteine im Evaluierungsprojekt committed und kommt nun gefährlich nah an die Termine heran, zu denen man dem Top Management etwas liefern sollte.

Oftmals ergeben sich zwei Möglichkeiten: dem Management reporten, dass sich das Projekt verzögert und die vereinbarten Deadlines reißen oder wichtige Schritte im Auswahlprozess und Qualitätssicherungen auslassen, um zu den besprochenen Terminen etwas vorweisen zu können.

Häufige Ursache

Die Erwartungshaltung an die Timeline für die Suche nach einem passenden Tool ist zu optimistisch



Die Vorstellungen davon, wie lange es dauert, die passende Software für das Projektmanagement zu finden und auszuwählen, ist in vielen Fällen zu optimistisch. Häufig gehen Verantwortliche davon aus, dass passende Tool innerhalb weniger Wochen gefunden zu haben und zügig in die Implementierungsphase einsteigen zu können. Das führt dazu, dass sich auf ein zeitliches Ziel verständigt wird, das nicht realistisch einzuhalten ist, sofern eine qualitativ hochwertige Toolauswahl sichergestellt werden soll, an dessen Ende eine Tool-Entscheidung steht, die nachhaltig ist und nicht nach wenigen Jahren wieder revidiert werden muss.

Handlungsempfehlung

6

Priorisieren Sie Qualität vor Zeit

Auf die Frage, wie lange es tatsächlich dauert, das passende Tool zu finden, gibt es keine verlässliche Antwort. Die Dauer hängt maßgeblich von zwei Faktoren ab: 1) Wie weit sind sie bereits konzeptionell? Und vor allem: 2) Wie ist die terminliche Verfügbarkeit derer, die am Auswahlprojekt beteiligt sind? Also das interne Projektteam, das die Evaluierung steuert, aber natürlich auch andere in den Prozess involvierte Stakeholder. Und nicht

zu vergessen: der Hersteller, der Zeit und Ressourcen benötigt, um Demos, Workshops und PoC vorzubereiten. Bei aller zeitlichen Ungewissheit lässt sich aus der Erfahrung heraus sagen: Eine qualitativ hochwertige Toolauswahl nimmt mehr Zeit in Anspruch, als auf den ersten Blick zu erwarten ist. Priorisieren Sie das Zeit-Ziel im magischen Dreieck daher lieber nach hinten.

Welche Schmerzen sind bei Ihnen
im Rahmen der Toolauswahl aufgetreten?
Erzählen Sie es uns!

Ihre Ansprechpartnerin



Nathalie Kleiter
Sales Manager



Für Kontakt
hier klicken

Autor



Jan Erik Brunschede
Consultant, Team Lead Marketing



Für Kontakt
hier klicken

Über Le Bihan Consulting

Mit mehr als 30 Jahren Erfahrung im internationalen Projektmanagement-Umfeld ist Le Bihan Consulting ein führendes Beratungsunternehmen, das sich auf Projekt- und Portfoliomanagement-Lösungen spezialisiert hat. Das umfasst sowohl die Organisations-Beratung als auch die Evaluierung und technische Implementierung von Software. Le Bihan Consulting bietet ein umfassendes Beratungsangebot – von der Projekt-Initialisierung sowie der Prozess- und Methodenberatung über die Anforderungsanalyse und Softwareauswahl bis zur technischen und organisatorischen Umsetzung.

Weitere Informationen unter www.lebihan.de