



Professionelle Projektabwicklung reduziert Durchlaufzeiten, Kosten und erhöht die Kundenzufriedenheit

- Projektmanagement entwickeln, begleiten und umsetzen -

Die Problemstellung

Ob Maschinenbauer, Komponentenhersteller, Automobilzulieferer oder Ausrüster, der finanzielle Erfolg für das Unternehmen und die dauerhafte Kundenzufriedenheit hängen ganz entscheidend von der reibungsfreien und im Unternehmen koordinierten Abwicklung des Kundenauftrages ab. Das gilt ganz besonders, wenn die Kundenaufträge Projektcharakter haben, also kundenindividuell konfiguriert werden müssen.

Die Praxis zeigt, dass gerade die Koordination der beteiligten Fachleute, jeder für sich an seinem Platz qualifiziert, besondere Schwierigkeiten bereitet. Die Methoden des Projektmanagements liefern hierzu heute ein hervorragendes Handwerkszeug. Viele Unternehmen fragen sich jedoch, wie diese projektorientierte Arbeitsweise im Unternehmen implementiert werden kann.

Erfahrungen beweisen, dass bei gut koordinierter Projektabwicklung die Auftragsdurchlaufzeiten um bis zu 30 % reduziert, Fehler in der Auftragsabwicklung zwischen Kundenwunscherfassung und Projektübergabe vermieden und Kostenabweichungen erheblich reduziert werden können.

Voraussetzung ist jedoch, dass ein derartiger Projektabwicklungsprozess unter Einbindung der Mitarbeiter entwickelt wird und damit 100%-ig „passt“ und dadurch auch akzeptiert wird.

Die Vorgehensweise


Die Entwicklung eines Projektabwicklungsprozesses ist ein äußerst sensibler Prozess, da es darum geht Mitarbeiter für eine neue Arbeitsweise zu gewinnen und diese dann in das Unternehmen einzuführen. Nach einem Vorgespräch mit der Unternehmensleitung wird ein individueller Entwicklungsprozess abgestimmt und vor allem werden die Bereiche, die in diese Entwicklung eingebunden werden müssen festgelegt.



1. Vorgespräch mit der Unternehmensleitung

2. Zugeschnittener Einführungsfahrplan

3. Workshopreihe



- ⇒ Istanalyse
- ⇒ Zielsetzungen für eine neue Projektabwicklung
- ⇒ Rolle von Projektleiter und eingebundenen Mitarbeitern festlegen
- ⇒ Neugestaltung des Projektabwicklungsprozesses
- ⇒ Festlegung der Abwicklungsinstrumente

4. Fahrplan für die Umsetzung

In einer Reihe von Workshops werden, ausgehend von einer Erfassung des bestehenden Projektabwicklungsprozesses, Probleme offengelegt und es werden die Ziele für die zukünftige Projektabwicklung festgelegt.

In den folgenden Workshops wird unter Wahrung bewährter und erfolgreicher Arbeitstechniken die neue zukünftige Form der Projektabwicklung erarbeitet. Das betrifft

- die neue Form der Zusammenarbeit, die sich auf die Rolle des Projektleiters und des Projektteams bezieht,
- die Festlegung und i. d. Regel Stärkung von Eigenverantwortlichkeit durch Übernahme von Termin-, Kosten- und Qualitätsverantwortung fordert,
- einen neu gestalteten Prozess der Projekt-/Auftragsabwicklung, der auf eindeutige Vorgaben, bestmöglich überlappte Arbeitsweisen und Vermeidung von Doppelarbeit abzielt,
- eine Vervollständigung von Arbeitsmitteln und –unterlagen und
- die Steuerung und Überwachung der Projektabwicklung.

Ergebnis der Workshopreihe ist ein Einführungsplan für ein Projektmanagement, wobei mehrere Unternehmen begleitend zu der Workshopreihe auch bereits erste Einführungsschritte veranlasst haben.

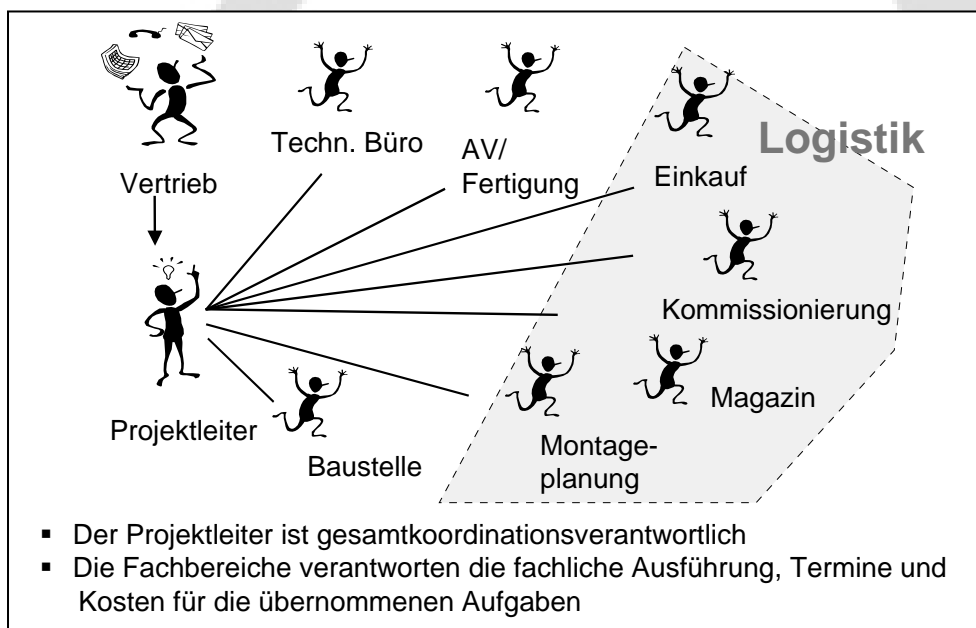


Beispielhafte Ergebnisse

Damit die neu entwickelten Abläufe effektiv wirken und vor allem von den Prozessbeteiligten akzeptiert werden, muss die aktuelle Abwicklungsweise mit allen Problemen aufgearbeitet werden.

Wenn die erkannten Probleme als Chancen für eine Verbesserung verstanden werden, ist die Bereitschaft für einen neuen Prozess immer gegeben.

In der Regel muss für das Zusammenspiel im Unternehmen die Rolle zwischen einem Projektverantwortlichen und den beteiligten Fachkräften neu definiert werden. Das beispielhafte Zusammenspiel von Vertrieb, Projektleiter und den Abwicklungsbeteiligten in einem Unternehmen der Bauzulieferindustrie zeigt folgendes Bild.

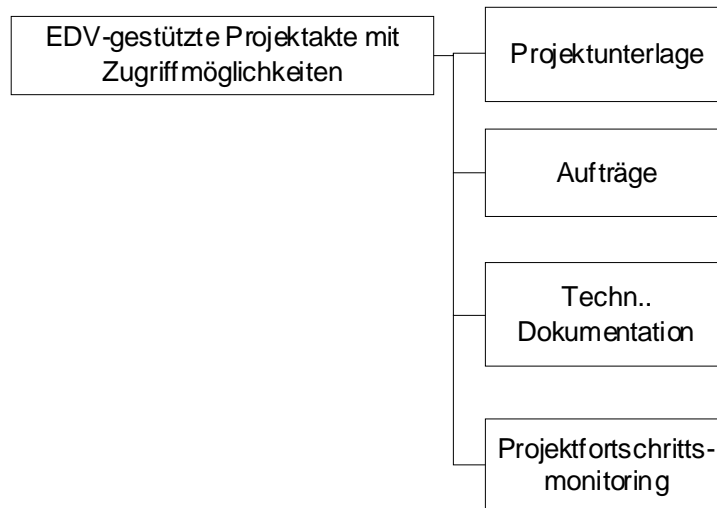


In den Workshops werden neue und effektivere Abwicklungsabläufe festgelegt, notwendige Abstimmpunkte festgelegt. Bei den in zwischenzeitlich 12 Unternehmen erarbeiteten und eingeführten Projektmanagementprozessen konzentrieren sich wesentliche Maßnahmen auf:

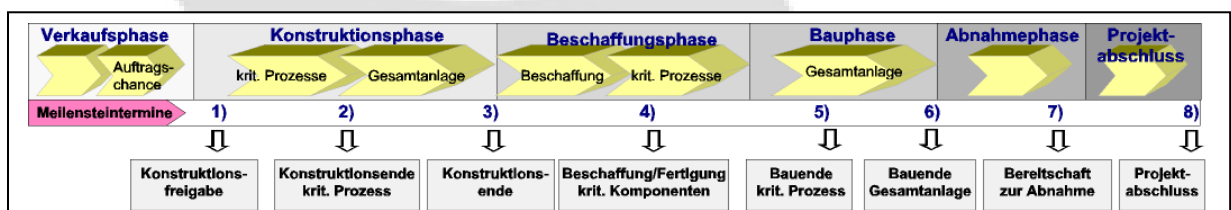
- eine neue Rollenverteilung zwischen Projektverantwortlichen und eingebundenen Fachverantwortlichen
- die Einführung eines umfassenden Lasten-/Pflichtenheftes als Basis für alle Arbeiten und auch vergebene Leistungen
- verbindliche Verantwortlichkeiten für Termine, Kostenbudgets und die Qualität der Projektleistungen



- die Einführung von einheitlichen Projektstrukturen und Terminplänen mit den dazugehörigen Budgets
- unterstützende Instrumentarien, die es ermöglichen Projektrisiken zu erkennen
- verbindliche Meilensteine mit Projektstatusberichten, damit jederzeit eine objektive Bewertung des Projektstandes möglich ist in Verbindung mit einem unterstützenden Projektmonitoring und
- einen ordentlichen, nachvollziehbaren Projektabschluss.



Für alle Beteiligten im Unternehmen muss eine weitgehend vereinheitlichte Projektabwicklung als Standard festgeschrieben werden wie sie sich – stark vereinfacht – aus folgender Grafik für ein Maschinenbauunternehmen ersehen lässt:



Hierdurch wird eine für alle verständliche Arbeitsbasis geschaffen, die für jeden einsichtig und nachvollziehbar ist und ein gemeinsames Projektverständnis ermöglicht.



Resumee

Zwischenzeitlich haben eine Reihe von Unternehmen diesen Weg der Entwicklung eines Projekteinführungsprozesses gewählt und dabei erhebliche Erfolge erreicht, die sich in Durchlaufzeitverkürzung, Einhaltung vorgeplanter Projektkosten und vor allem hoher Kundenzufriedenheit deutlich auswirken.

So zielt der bei Novoferm Riexinger Türenwerke GmbH entwickelte Prozess für die Abwicklung der Türereinbauten für ganze Baustellen darauf ab, dass

- die Klarheit des Auftragsumfanges bei Übergabe vom Vertrieb an das Kundenserviceteam weiter erhöht wird
- die Auftragsdurchlaufzeiten von der Auftragsklarstellung bis zur Erbringung der Leistungen deutlich reduziert werden
- der Service vor Ort, also insbesondere die Baustellenbetreuung durch klare Ansprechpartner erhöht wird
- die Qualität der Montagearbeiten auf der Baustelle noch weiter optimiert wird und auch
- der interne Betriebsablauf reibungsfrei vonstatten geht.

Nachdem die Mitarbeiter weitestgehend „an einem Strang“ ziehen, sollen wesentliche Projektmanagementelemente bald auch in das neu eingeführte SAP-System integriert werden.