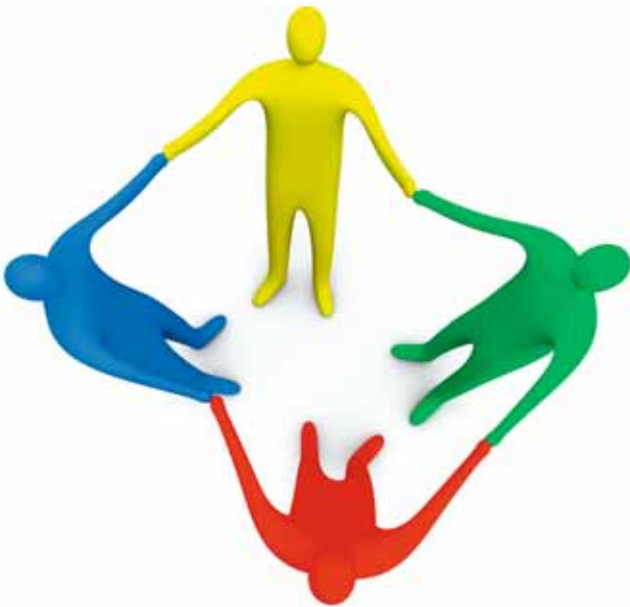


# PROJEKTMANAGEMENT OHNE GRENZEN

## So beherrschen Unternehmen ihre verteilte Wertschöpfung

Die ganzheitliche, vor allem übergreifende Planung und Steuerung von Neuentwicklungsprojekten zählt zu den großen Herausforderungen des modernen Projektmanagements. Neben den bekannten stellen neue Projektformen oder ein Mix unterschiedlicher Projekttypen Manager, Planer und Entwickler vor neue Herausforderungen. Es genügt nicht, gute Projektmanagement-Software zur Verfügung zu stellen, erst die präzise Implementierung und die Akzeptanz auf Anwenderseite heben die Optimierungspotenziale

Von GEORG STÖRKLE



In vielen Unternehmen der Fertigungsindustrie denken Projektverantwortliche nach wie vor in Einzelprojekten und sind allein auf ihren Fachbereich, allenfalls noch auf ihr Unternehmen fokussiert. Die Rahmenbedingungen von Entwicklung und Produktion haben sich allerdings in den letzten Jahren gewandelt. Sinkende Wertschöpfungstiefen, innovative Entwicklungsmethoden wie Simultaneous Engineering und Entwicklungs-Joint-Ventures (zum Beispiel zwischen den OEMs) machen ein Umdenken im Projektmanagement und beim Einsatz von Projektmanagementsoftware erforderlich. Planung und Steuerung können daher nicht länger an Bereichs- oder Unternehmensgrenzen enden. Neben der Etablierung einer „Kultur der Zusammenarbeit“ ist es auf Tool-Ebene notwendig, heterogene Formate, Medien und Systeme zusammenzuführen und das heute noch übliche, unübersichtliche Excel-Klein-Klein auf einer Meta-Managementebene zu harmonisieren – mit einer geeigneten Projektmanagementsoftware. Eine einheitliche Datenbasis ist die Grundlage für eine erfolgreiche Synchronisation, denn nur so können Vorgaben wie verkürzte Entwicklungszyklen und Produktivitätserhöhung erfüllt und Mehraufwendungen durch Doppelingaben, Datenredundanz oder unklare Datenaktualität vermieden werden. Beispielhaft für die gestiegenen Anforderungen an ein ganzheitliches Projektmanagement stehen drei Grundtypen des Projektmanagements:

die vertikale Integration von Lieferanten, die horizontale Einbindung interner Fachbereiche sowie Kooperationen zwischen OEMs und/oder Systemlieferanten auf Augenhöhe.

### Einbindung interner Fachbereiche: höhere Produktivität

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird maßgeblich davon bestimmt, wie schnell kundengerechte Produkte auf den Markt gebracht werden (Time-to-Market). Verkürzte Entwicklungszyklen haben das parallele Planen und Ausführen („Simultaneous Engineering“) zunehmend etabliert. Dabei geht es auch um das Verringern von Planungsrisiken gegenüber einem sequenziellen Abarbeiten der einzelnen Entwicklungsschritte. Damit Simultaneous Engineering in der Praxis funktioniert, müssen allerdings Entwicklung, Qualität, Controlling und eventuell sogar das Marketing von Anfang an in das Projekt eingebunden sein, und es muss ein intensiver, gegebenenfalls kurzfristiger Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen oder Standorten gepflegt werden. Daher sollten die Zugriffshürden für alle hinzugezogenen Fachbereiche auf die eingesetzte Projektmanagementsoftware gering sein.

Damit es allen Beteiligten möglich ist, unkompliziert und hochgradig integriert – auch standortübergreifend – an einer Vielzahl von

Projekten mitzuarbeiten, fällt die Wahl zu meist auf eine kollaborative Projektmanagementsoftware.

Früher wurden Projekte im jeweiligen Fachbereich aufgesetzt und abgearbeitet. Zulieferer wurden und werden zwar als Entwicklungspartner geschätzt, jedoch fand in der Vergangenheit eine Integration der Zulieferer in den Planungsprozess kaum statt. Dieses Verhältnis zwischen OEM und Zulieferern wird der Tatsache nicht mehr gerecht, dass sich der Anteil externer Partner an der Wertschöpfung kontinuierlich erhöht. So prognostiziert die FAST-Studie von Mercer und Fraunhofer-Institut allein im Automobil-Sektor eine Zunahme des Wertschöpfungsanteils der Zulieferer auf über 77 Prozent. Dabei wächst ihr Anteil nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ: Hauptkriterium bei der Auswahl der Zulieferer ist der Zugewinn an Qualität, Know-how und Produktivität, nicht mehr nur Kostensenkung. Im Rahmen eines integrierten Projektmanagements wird der Zulieferer frühzeitig in die Entwicklungsprojekte der OEMs eingebunden. Ein webbasierter Partnerzugang für eine einfache Statusrückmeldung, wie ihn beispielsweise myRPlan von der Actano GmbH mit Sitz in München ermöglicht, ist ein wirkungsvoller erster Schritt, um ohne Sicherheitsproblematik auch nichtindustrialisierte Partner ohne Systemanpassung in Produktentstehungsprozesse einzubeziehen. Die nächsthöhere Stufe der Integration, eine

VON DER INSELLÖSUNG ZUM ÜBERGREIFENDEN NETZWERK



Bild: Actano

Der Autor ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter der Advisory Services bei Actano  
[www.actano.de](http://www.actano.de)

durchgängige Informationsinfrastruktur, erlaubt dann eine regelmäßige Synchronisierung der Projektfortschritte und damit ein Reifegradmanagement über fast das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk. So lassen sich mögliche Reibungspunkte gemeinsam und proaktiv beseitigen.

**Joint Ventures und Entwicklungspartnerschaften**

Joint Ventures zwischen zwei gleichberechtigten Partnern sind für Projektmanager generell keine einfache Aufgabe. In Kooperation ist der Produktionsstart manchmal schon vor der finalen Vertragsunterzeichnung fixiert und damit eine hohe zeitliche Anspannung vorprogrammiert. Zudem werden Technologie-Merger in der Regel von der Öffentlichkeit, Aktionären und Vorständen genau verfolgt. Der Druck, Zeit-, Qualitäts- und Kostenziele zu erreichen, ist immens. Es kommt daher darauf an, sehr zügig eine homogene Entwicklungsumgebung zwischen den Partnerunternehmen einzurichten:

Eine gemeinsam nutzbare Projektmanagementsoftware hat hier den Vorteil, allen (systemfremden) Beteiligten einen direkten und aktualisierten Zugriff auf relevante Projektdaten und Projektträume zu verschaffen. Anwendbar sind beispielsweise Modelle, die die Zugriffsrechte auf eine zentrale Software-Entität gewähren oder die zwei Entitäten mit gegenseitig erteilten Zugriffsrechten („Cross Company Project Management“) vorsehen. Eine weitere Möglichkeit bieten Cloud-basierte Lösungen. Sie haben den

Vorteil der relativ kurzfristigen Verfügbarkeit einer einheitlichen Planungs- und Steuerungssystematik, die die Effizienz in der Projektverfolgung und -steuerung erhöht und so durchgängige Wertschöpfungsnetzwerke generiert. Die Cloud bietet Flexibilität bei Nutzungsdauer und -umfang und macht eine umfassende Investition in Infrastruktur und Lizenzen überflüssig. Außerdem können über die beiden Kooperationspartner hinaus auch weitere Unternehmen zügig integriert werden, so dass die Festlegung von Eskalationsmechanismen, Synchronisationspunkten und Qualitätsgateways in direkter Abstimmung erfolgt.

Ob und in welchem Zuschnitt die Cloud oder eher konventionelle Lizenzmodelle geeignet sind, eine homogene und geschützte Entwicklungsumgebung einzurichten, bedarf einer kurzen, aber intensiven Analyse des Anforderungsprofils im Rahmen einer Implementierungsstrategie. Zu dieser gehört es auch, die Projektmanagementsoftware als Instrument der gemeinsamen Planung, Steuerung und Umsetzung nahtlos in die (Projekt- und Projektteam-)Organisation sowie in die Entwicklungsprozesse, Projektablaufplanungen und Wertschöpfungsnetzwerke der beteiligten Unternehmen einzupassen. Nicht unterschätzt werden sollte das Bemühen, Akzeptanz für die Software bei allen Anwendern aus den beteiligten OEMs und Zulieferern zu schaffen. Das geschieht über Schulungen und Tutorials. Sie stellen sicher, dass die jeweils Berechtigten auf alle benötigten Funktionen zugreifen – und diese auch in vollem Umfang nutzen. Insbesondere das bekannte Phänomen, dass Nutzer selbst bei vertrauten Office-Anwendungen allenfalls

20 Prozent der Funktionen überhaupt kennen und Zeit oder Datenqualität durch umständliche Bedienung verlieren, kann so vermieden werden.

**Fazit: Softwareanpassung an individuelle Anforderungsprofile**

Kooperations- und Kollaborationsformen zwischen Unternehmen werden von vielfältigen Determinanten bestimmt. Projekte müssen standortübergreifend, multilateral und zwischen heterogenen Partnern durchgeführt werden. Projekte können nicht schablonenartig miteinander verglichen werden. Die oben skizzierten verschiedenen Anwendungsszenarien lassen sich unbegrenzt modifizieren, und die Entscheidung für einen Lösungsansatz wird von vielfältigen Kriterien bestimmt. Noch vor Projektstart wird mit der Definition und Implementierung der geeigneten Softwarekonfiguration der Grundstein für reibungslose Abläufe und Passgenauigkeit im Projekt gelegt. Spezialisierte Beraterteams wie Advisory Services von Actano setzen genau hier an, wenn es darum geht, von der Analyse über das Konzept bis zur Umsetzung die Effektivität und Effizienz im Projektmanagement auszubauen und zu sichern. Im Sinne eines „Fast Ramp-up“ stellen die Implementierungsspezialisten die schnelle Arbeitsfähigkeit im Projekt sicher, indem sie eine an die gestellten Anforderungen präzise angepasste Projektmanagementlösung zur Verfügung stellen.

GEORG STÖRKLE