



# Etablierung eines effizienten & effektiven Projektmanagements

## Zeitraum:

01/2013 bis 03/2014

## Unternehmen:

- Entwicklungs- und Montageunternehmen / KMU
- Antennen und Teleskope zur Weltraumbeobachtung sowie mechatronische Ausrüstungen
- 20-40 MEUR Umsatz
- 80 Mitarbeiter

## Auftrag:

Neukonzeption des Projektmanagements, Projektcontrollings sowie der Projektstrukturierung und -kalkulation zur nachhaltigen Erzielung positiver Projektergebnisse in Anlagenbauprojekten

## Rolle / Funktion:

**Kaufmännischer Geschäftsführer**

## Verantwortungsbereich:

- Rechnungswesen, Planung & Controlling, Personal
- 10 Mitarbeiter

## Besondere Herausforderungen:

- Anlagenprojekte haben zum Teil Laufzeiten von mehreren Jahren. Daher sind bestimmte Entwicklungen im Zeitablauf nur schwer vorherzusagen. Aus diesem Grund galt es, die Projekte während deren Laufzeit kontinuierlich zu überwachen und Instrumente zu etablieren, die frühzeitig auf Fehlentwicklungen hinwiesen.
- Da das Unternehmen meist als Generalunternehmer fungierte, war der Erfolg von Gegensteuerungsmaßnahmen in der Projektabwicklung häufig von der Performance der übrigen Beteiligten abhängig, auf die man jedoch nur eingeschränkt Einfluss hatte. Das Controlling von deren Performance war daher in die Konzeptionierung einzubeziehen.

## Massnahmen:

- Analyse des Status quo und Identifikation der Problemursachen
- Etablierung einer Standard-WBS (Work Breakdown Structure) zur einheitlichen Abbildung von Antennen- und Teleskop-Projekten sowohl in der Projektplanung als auch in der Abbildung der Kostenträger im ERP-System (SAP-PS). Berücksichtigung der typischen Projektphasen im Anlagenbau bei der Strukturierung des Standard-Projektstrukturplanes
- Aufbau eines standardisierten Projektberichtes für die wöchentlichen Projektbesprechungen und Definition einheitlicher Key Performance Indikatoren (KPI) für die Berichterstattung
- Definition von maximalen Umfängen für Arbeitspakete im Projektstrukturplan zur besseren Überwachung/ Überwachbarkeit des Projektfortschrittes
- Einführung eines Ampelsystems für bestimmte Projektrisiken (technisch, vertraglich/legal, kaufmännisch, terminlich) mit der Vorgabe an die Projektleiter, Abstell- bzw. Korrekturmaßnahmen vorzuschlagen
- Einarbeitung von angepassten Preisgleit- bzw. Anpassungsklauseln in die Kundenverträge, um während der zum Teil mehrjährigen Projektlaufzeiten evtl. Kostenerhöhungen an den Kunden besser weitergeben zu können
- Flexibilisierung des bestehenden Arbeitszeitmodelles in Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern, um Beschäftigungsschwankungen bzw. -spitzen besser abfangen zu können (Abschluss von Betriebsvereinbarungen)
- Kontinuierliche Pflege von CAC (Cost At Completion)- und CTC (Cost To Completion)-Kalkulationen als Bestandteil der Projektberichte

## Erfolge:

- Nach Abschluss des Projektes wurde jedes neue Projekt, welches einen gewissen Auftragswert überstieg, systematisch und einheitlich strukturiert, geplant, abgewickelt / gesteuert und überwacht. Durch die Definition von maximalen Arbeitspaketgrößen konnten Fortschrittsgrade erheblich besser gemessen und bei Bedarf frühzeitig Abstell- bzw. Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.
- Durch die Betrachtung verschiedener, über die rein technischen Aspekte hinausgehenden Projektrisiken wurde eine gesamtheitliche Betrachtung und Steuerung der Projekte möglich
- Durch die CAC- und CTC-Kalkulationen und die Darstellung von deren Entwicklung im Zeitablauf stand den Projektbeteiligten und der Geschäftsführung jederzeit ein belastbarer Forecast über die zu erwartenden Projektergebnisse zur Verfügung, der 1:1 in die Unternehmensplanung übernommen werden konnte
- Im Ergebnis erhöhten sich die Projektergebnisse deutlich bzw. konnten die geplanten Projektergebnisse üblicherweise erreicht werden