

Acht Schritte zum erfolgreichen Management von Projekten

Stefan Kreß



Stefan Kreß.

Der Qualitätsbeauftragte ist verärgert: Den angelieferten Paletten mit Bauteilen liegen wichtige Qualitätsberichte bei. Doch seine Kollegen in der Warenannahme haben diese Unterlagen mit den vorgefundenen Lieferscheinen an die Buchhaltung weitergeleitet. Stundenlang muss er den Unterlagen nachforschen. Einige Qualitätsberichte sind unlängst sogar verloren gegangen, der Beauftragte konnte einige Bauteile nicht freigeben, und die Produktion kam ins Stocken. „Würde unser Einkauf doch nur mit den Lieferanten die Übergabe der Qualitätsberichte besser vereinbaren“, schimpft der Qualitätsfachmann, „oder würde er gleich Lieferanten wählen, die uns die Daten zusätzlich auch elektronisch liefern.“

Mit seinem Verdruss über den Einkauf steht der Qualitätsbeauftragte bei dem süddeutschen Hersteller für Infrarot-Thermometer nicht allein. Die Buchhaltung des

Medizintechnikunternehmens beklagt, dass die Rechnungen von einigen Lieferanten regelmäßig Rückfragen und Schriftverkehr nach sich ziehen. Der Vertrieb bemängelt die Trägheit von drei sehr günstigen Lieferanten. Wegen ihrer langen Lieferzeiten kann sein Unternehmen nicht auf die stark schwankende Nachfrage bei einigen Produkten reagieren.

Solche Probleme summieren sich. Unter dem Strich kosten sie recht viel Arbeitszeit und schmälern die Rendite, wie die Geschäftsleitung weiß. Doch zu konkreten und wirklich nachhaltigen Verbesserungen konnte sich die Unternehmensspitze bislang nicht durchringen.

Der süddeutsche Hersteller ist kein Einzelfall. Zwar fassen viele andere Unternehmen das „heiße Eisen“ Lieferantenmanagement an – selten aber mit den geeigneten Mitteln. Jeder weiß: Geschicktes Lieferantenmanagement hilft Firmen, sowohl die Einkaufspreise zu senken als auch interne Kosten zu reduzieren. Eine gut angepasste Einkaufsstrategie, die optimale Auswahl von Lieferanten, der reibungslose Ablauf bei Bestellung, Lieferung und Bezahlung, die kundenfreundliche Reklamationsabwicklung – all dies zahlt sich doppelt aus.

Soweit die Theorie. In der Praxis lösen selbst zaghafte Verbesserungsvorschläge durch den Einkauf Streit aus. Die Verbesserungen verlaufen im Sande, oder sie können gar nicht erst durchgesetzt

werden. Ein „Reizthema“ in vielen Unternehmen, denn die Auswahl und Zusammenarbeit mit Lieferanten betrifft viele Abteilungen. Deren Interessen widerstreiten sich häufig. Die Schwierigkeit: Die Abteilungen folgen jeweils unterschiedlichen Vorgaben, an denen auch die Leistung einzelner Mitarbeiter bewertet wird. Wer abteilungsübergreifend zusammenarbeiten will, findet kaum Anerkennung, mitunter wird er dafür sogar „bestraft“.

Beispielsweise wollen viele Qualitätsingenieure bewährte, regionale Lieferanten um jeden Preis halten, die Einkäufer dagegen günstigere Hersteller in Fernost nutzen. Der Vertrieb sucht flexible Lieferanten, die auch kleinere Mengen versenden, die Mitarbeiter in der Logistik beklagen, dass eben diese Kleinlieferungen besonders viel Arbeit machen. Derlei Konflikte zwischen Einkauf und den übrigen Abteilungen schwelen mitunter seit Jahren. Wer in dieser Gemengelage auch nur einfache Abläufe verändern will, muss zwangsläufig mit Protest und Gegenwehr rechnen.

„Entweder ganz oder gar nicht“ – diese Strategie empfehlen Fachleute angesichts der Schwierigkeiten. Sie empfehlen, das Einkaufsmanagement in einem eigenständigen Projekt gründlich und neu zu strukturieren. Auf optimales Einkaufsmanagement kann heute kein Unternehmen verzichten, erklären sie. Der Einkauf steht am Anfang der Wertschöpfungskette. Wer seine Potenziale mit fundiert geplante Lieferantenmanagement nutzt, setzt einen großen Hebel an.

Zudem wissen viele Unternehmen, mit welchen Mitteln sie ihren Einkauf verbessern können. Sie räteln nur, wie sie diese Maßnahmen im Unternehmen erfolgreich umsetzen sollen. Die Antwort der Fachleute: Durch ein gründliches Organisationsprojekt, mit dem „reiner Tisch“ gemacht wird.

Diese „Tabula-Rasa“-Strategie hat im Vergleich zum Verbesserungsflickwerk unter anderem zwei wichtige Vorteile. Zum einen: Bei einem gut gemanagten Projekt werden die Interessen der einzelnen Abteilungen optimal berücksichtigt. Jeder wird gehört, niemand kann späteren Widerstand damit begründen, er sei übergangen worden. Dies sichert die Akzeptanz der Verbesserungsmaßnahmen. Zum anderen ist die Einkaufsabteilung mit dem Tagesgeschäft zumeist ausgelastet. Ohne

zusätzliche Mitarbeiter und Mittel kann sie kaum weitere Aufgaben übernehmen.

Anders bei Projekten, in die Unternehmen mehr Energie – bei weniger Reibungsverlusten – einbringen können. Ein solches Vorhaben muss die Geschäftsführung ausdrücklich veranlassen und unterstützen. Zudem werden eigens Mitarbeiter und Budget bereitgestellt. Dieser Umstand gibt dem „Projekt Einkaufsmanagement“ Priorität und Rückhalt in den Abteilungen.

Hinzu kommt: Zumeist sind es Mitarbeiter der Einkaufsabteilung, die wegen ihrer Position das Lieferantenmanagement zu verbessern suchen. Ihre Arbeitsziele widersprechen aber denen anderer Abteilungen, sie gelten als „parteiisch“, wenn sie für ihre Unternehmen das Lieferantenmanagement verbessern sollen. Ein



Istock / Francisblack

MBA

medical devices & healthcare management

- Management-Studium an der Schnittstelle Wirtschaft und Gesundheitswesen
- 2 Jahre Berufsbegleitend
- Modularer Studienaufbau
- Kleine Semester

 Hochschule Reutlingen
Reutlingen University

INTERNATIONAL
BUSINESS SCHOOL TUTTLINGEN

Postfach 4753
78512 Tuttlingen, Germany
Tel. +49 (0) 74 61 / 99-464
Fax +49 (0) 74 61 / 99-410
mba@tuttlingen.de

www.mba-tuttlingen.de

Projekt dagegen wird von einem neutralen Projektmanager geleitet. Er hat gute Chancen, die Interessen der Abteilungen auszugleichen, Kompromisse zu finden und Synergien zu nutzen.

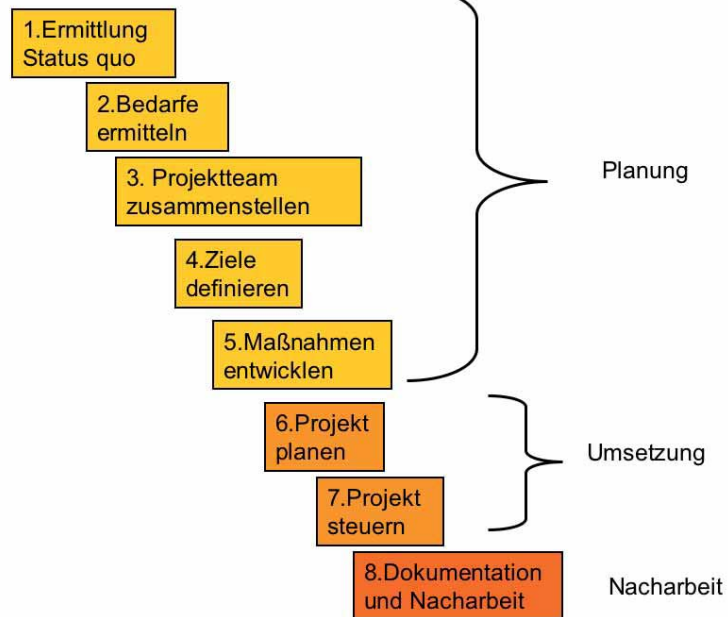
Fachleute betonen die Bedeutung sorgfältiger Planung für solche Projekte, sie ist geradezu ein kritischer Erfolgsfaktor. Der Entwurf konkreter Verbesserungen – beispielsweise überarbeitete Auswahllisten für Lieferanten, optimierte Abläufe bei der Rechnungsbearbeitung oder ein engerer Schulterschluss mit Lieferanten bei der Entwicklung – steht jedoch erst an dritter Stelle im Masterplan.

Anfangs hat der Projektmanager den „Status quo“ in seinem Unternehmen zu ermitteln, also das derzeit praktizierte Lieferantenmanagement zu untersuchen sowie die Interessen und Wünsche von Bereichen wie Logistik, Entwicklung, Buchhaltung, Qualitätssicherung und Einkauf aufzunehmen. Dann definiert er Ziele und bildet ein Projektteam. Und erst danach ist Zeit, inhaltlich über Lösungen nachzudenken und sie umzusetzen. Wer diese Reihenfolge durcheinanderbringt, riskiert den Erfolg seines Vorhabens.

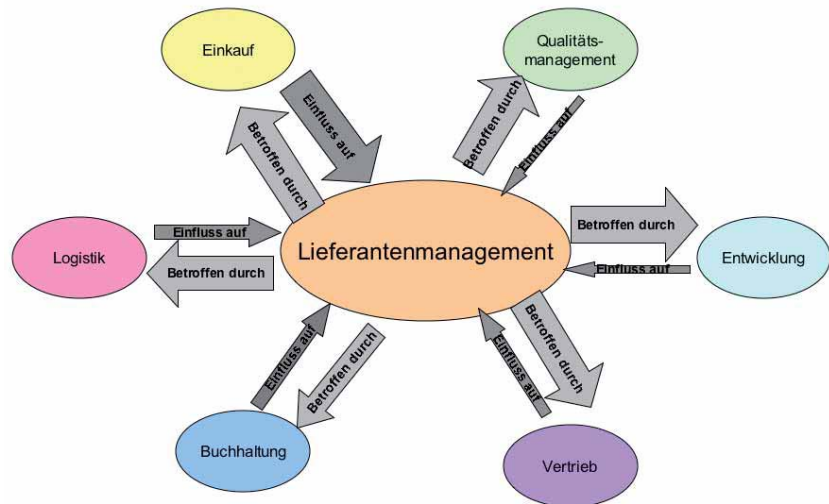
1. Schritt: Status quo ermitteln.

Ohne den Blick auf die Unternehmensstrategie – auch unter Berücksichtigung der Zukunftsplanung – kann der Projektmanager keine Ziele festlegen. Sollen Lieferanten vor allem nach dem Preis ausgewählt werden, weil das Unternehmen im Massenmarkt tätig ist (und dort auch weiterhin agieren will)? Will das Unternehmen in den Premium-Markt vordringen, besonders flexibel auf die Wünsche einzelner Kunden reagieren – und braucht es deshalb sehr wendige, engagierte Lieferanten? Stehen Ergänzungen und Bereinigungen des Produktportfolios an?

Phasen im Projekt Lieferantenentwicklung



Wechselwirkung der Abteilungen auf das Lieferantenmanagement



Das Ungleichgewicht zwischen Einflussnahme und Betroffenheit wird durch das Projekt ausgeglichen

Aus der Unternehmensstrategie lassen sich viele Eckdaten für die Auswahl und die Zusammenarbeit mit Lieferanten herauslesen. Ähnliches gilt z. B. für Studien über die allgemeine Marktentwicklung, über Mitbewerber und über künftig zu erwartende gesetzliche Auflagen. Die Umfeldanalyse steckt gewissermaßen das Terrain ab, auf dem das Projektteam das Lieferantenmanagement verbessern kann.

2. Schritt: Die Interessen erkunden

Wer ist überhaupt vom Lieferantenmanagement betroffen? Was erwarten die Betroffenen von den Verbesserungen, welche Interessen haben sie? Und: Welchen Einfluss und welche Bedeutung haben diese Interessengruppen („Stakeholder“) für den Erfolg des Projekts?

Diese so genannte „Stakeholderanalyse“ zahlt sich dreifach

aus. Zum einen bringt der Projektmanager in Erfahrung, wo genau die Reibungspunkte beim Lieferantenmanagement liegen und wo er ansetzen muss, um Einkaufspreise und interne Kosten zu reduzieren. Zum anderen holt er die „Projektbetroffenen“ ins Boot und macht sie zu Partnern.

Bereits der Umstand, dass Verdruss und Ärger zu Protokoll genommen werden, bindet die Abteilungen an das Projekt. Und: Der Projektmanager lernt bei dieser Gelegenheit wichtige „Befürworter“ und Mitstreiter kennen, die er später in sein Projektteam holen kann. Es lohnt sich also, die Interessengruppen aufzulisten, sie nach Einfluss und Bedeutung zu gewichten, ihre Interessen zu erkunden – und sie zu Partnern des Projekts zu machen.

Zur Ermittlung der Interessen bieten sich Workshops an – mit der offenen Frage: Was sollte das Unternehmen beim Lieferantenmanagement ändern? Mit eigenen Lösungsvorschlägen oder Bewertungen halten sich versierte Projektmanager bei diesen Workshops zurück. Der Projektmanager protokolliert, fragt nach, klärt, mehr nicht. Und er sollte die protokollierten Interessen und Wünsche als „harte Anforderungen“ an das Projekt verstehen. Kann es einzelne Anforderungen nicht berücksichtigen, geht den Stakeholdern zumindest eine Nachricht mit Begründung zu. Wichtige Stakeholder wird der Projektmanager sogar ins Projekt holen und direkt an den Verbesserungsmaßnahmen beteiligen.

Während des Projekts hält das Team seine Stakeholder ständig auf dem Laufenden und zeigt ihnen, wie ihre Anforderungen in das Projekt einfließen und umgesetzt werden – beispielsweise mit speziell zugeschnittenen Informationsveranstaltungen, Statusberichten, Newslettern oder Intranetangeboten („Projekt-Homepage“). Auch Lieferanten sollten über die Veränderungen rechtzeitig in Kenntnis gesetzt werden, damit sie sich anpassen können. Manche Unternehmen unterstützen strategisch bedeutsame Lieferanten sogar bei dieser Anpassung, so bleiben sie als leistungsfähige Partner erhalten.

3. Schritt: Projektteam bilden

Profis greifen zu einem einfachen Trick, um die Betroffenen des Projekts zu Beteiligten zu machen. Sie holen einzelne engagierte, kompetente und kooperationswillige Mitarbeiter der Abteilungen als Mitglieder in ihr Projektteam, sie spiegeln in ihrem Team gewissermaßen das Unternehmen wider. Damit nutzen sie das Abteilungswissen und die Verbindungen ihrer Teammitglieder, und sie signalisieren jedem Unternehmensbereich, dass er bei dem Projekt vertreten ist. Das Projekt wird, so das Signal in die Organisation, als Gemeinschaftsaufgabe verstanden.

ERFOLG DURCH QUALITÄT

Control



**23. Control –
Die internationale
Fachmesse für
Qualitätssicherung**

Ausstellungsschwerpunkte:

- Messtechnik
- Werkstoffprüfung
- Analysegeräte
- Optoelektronik
- QS-Systeme
- Organisationen
- Industrielle Bildverarbeitung

5. – 8. Mai 09
Neue Messe Stuttgart

www.control-messe.de

Veranstalter:



SCHALL
MESSEN FÜR MÄRKTE.

P.E. Schall GmbH & Co. KG

Gustav-Werner-Straße 6 · D - 72636 Frickenhausen · Tel. +49 (0) 7025.9206 - 0
Fax +49 (0) 7025.9206 - 620 · control@schall-messen.de · www.schall-messen.de

Mitglied in den Fachverbänden:



Veranstaltungsort:

Neue Messe Stuttgart · Messeplazza 1 · 70629 Stuttgart

**VIRTUELLE
MESSE**
www.schall-virtuell.de



Istock / Nikada

4. Schritt: Ziele definieren

Jedes Projekt braucht messbare Ziele. Je präziser die Ziele benannt sind, desto besser lassen sich anschließend Maßnahmen herauslösen – und die Erfolge auch kontrollieren. Projektprofis unterstützen diesen Arbeitsschritt mit Hilfe von Kennzahlen, um die Ziele so konkret wie möglich zu formulieren: der Wert, um den die Bearbeitungszeit für Rechnungen oder der Ausschuss von angelieferten Bauteilen reduziert wird. Die Zahl der strategischen Entwicklungspartnerschaften, die das Unternehmen mit Lieferanten schließt. Die Prozentzahl, um die die Produktion und Logistik ihre Kosten vermindert, wenn aufgrund pünktlicher Zulieferung keine Sonderschichten und „Feuerwehractionen“ mehr nötig sind. Die Größenordnung, um die der Einkauf Preise senken kann, weil er mit verbesserten Auswahllisten für Lieferanten arbeitet. Etwas schwieriger ist es, „weiche Ziele“ wie die Zufriedenheit der Abteilungen zu messen. Hier helfen beispielsweise anonyme Umfragen. Versierte Projektmanager erörtern ihre Projektziele auch mit ihren Stakeholdern und gleichen sie dabei mit deren Erwartungen ab.

5. Schritt: Maßnahmen entwickeln

Was muss getan werden, damit das Unternehmen seine Ziele für das optimale Lieferantenmanagement nachhaltig erreicht? Die Liste möglicher Maßnahmen ist lang, sie reicht von der Verbesserung der internen Arbeitsabläufe und dem Einsatz neuer oder veränderter Software über die Anpassung von Verträgen und Unterlagen bis hin zur Qualifizierung von Mitarbeitern, zu überarbeiteten Personalplänen oder veränderten Zielen und Kennzahlen, nach denen die Abteilungen dann schließlich bewertet werden.

Hier sind ein paar Beispiele: Bei der Lieferantenbewertung spielt Flexibilität eine größere Rolle, wie es der Vertrieb häufig fordert. Dieser Punkt wird künftig bei den Lieferanten konkreter abgefragt.

Mit Hilfe der Rechtsabteilung vereinbart der Einkauf allgemeine Vertragsregelungen mit den Lieferanten, so können Beauftragungen zügiger abgewickelt werden. Die Forderung des Qualitätsbeauftragten wird erfüllt, dass neue, günstigere Lieferanten aus Fernost die Qualitätsunterlagen zumindest in englischer Sprache mitliefern müssen. Für die Abfertigung

des Wareneingangs ergänzt das Projektteam die Software. Viele zeitraubende Arbeitsschritte in der Logistik werden künftig automatisiert.

Verzetteln darf sich das Projektteam im Reich der Möglichkeiten allerdings nicht. Deshalb prüft es, welche Maßnahmen sich im Rahmen des Projekts überhaupt umsetzen lassen. Für die realistischen Maßnahmen vergibt es Prioritäten.

Auch macht es das neue System „zukunftsfest“. Es entwickelt Szenarien für die künftige Produktpolitik, für zu erwartende gesetzliche Veränderungen und Trends bei der Umweltverträglichkeit von Produkten. Die Systeme müssen künftig so zu verändern und anzupassen sein, dass das Unternehmen diesen denkbaren Entwicklungen Rechnung tragen kann.

6. Schritt: Das Projekt planen

Die Prioritäten helfen die Maßnahmen zu strukturieren. Bei der weiteren Planung stimmt der Projektmanager die Maßnahmen aufeinander ab. Er berücksichtigt dabei auch die Belange der Mitarbeiter, indem er etwa die Arbeiten, die den Betriebsablauf beeinträchtigen

tigen, auf ruhigere Wochenenden oder in die Nachtstunden verlegt. Als weiterer „Pflichtpunkt“ bei der Planung gilt folgendes: Das Team analysiert die Risiken seines Projekts. Es ermittelt mögliche Gefahren, die den Erfolg schmälern könnten: Was tun, wenn die veränderte Software anfangs zu Pannen führt, wenn sich Terminarbeiten wegen Krankheit wichtiger Mitarbeiter verzögern, wenn Finanzmittel kurzfristig für andere Aufgaben verwendet werden müssen oder im Top-Management das Interesse für das Projekt nachlässt?

Dabei entwickelt das Projektteam Strategien, um Risiken rechtzeitig mit Gegenmaßnahmen zu entschärfen – oder zumindest mit Notfallplänen beherrschbar machen.

7. Schritt: Das Projekt steuern

Für den erwünschten Erfolg der einzelnen Verbesserungsschritte kann niemand garantieren. Sollten Wege nicht gangbar sein, muss der Projektmanager umsteuern können. Deshalb stellt er während des Projekts „Meilensteine“ auf, für die er Zwischenziele formuliert hat und an denen er den Fortschritt kontrolliert. So kann er schnell erkennen, wenn sich einzelne Verbesserungsmaßnahmen als Sackgasse erweisen und abgebrochen werden sollten.

Auch über die Risiken sollte er sich auf dem Laufendem halten. Wo liegen noch Risiken? Welche Gefahren konnten bereits gemeistert werden? Sind Notfallpläne und Gegenmaßnahmen noch aktuell?

8. Schritt: Nacharbeitsphase und Dokumentation

Je nach Umfang und Betriebsgröße wird die Dauer des Lieferantenmanagement-Projekts auf sechs bis neun Monate geschätzt.

Sind alle geplanten Maßnahmen umgesetzt, ist das eigentliche Vorhaben endgültig abgeschlossen. Für viele Unternehmen lohnt es sich, dem Projekt danach eine zwölfmonatige „Nacharbeitsphase“ mit stark reduziertem Team anzuschließen. In dieser Zeit wird das neue Managementsystem beobachtet und feinjustiert.

Eine Aufgabe, die häufig versäumt wird, ist die Dokumentation des Projekts. Was wurde wie, weshalb und mit welchem Ziel verändert? Denn der Medizintechnik-Markt ist auch weiterhin in Bewegung. Wer in drei oder vier Jahren das Lieferantenmanagement nachjustieren will, ist auf diese Dokumente angewiesen. ■

Kontakt:

Project Solutions GmbH
D-67059 Ludwigshafen
www.projectsolutions.de

Besuchen Sie uns auf der
HANNOVER MESSE
Halle 23A, Stand B29

Clippard
Minimatic®

www.CLIPPARD.eu

Elektronikventile
Proportionalventile
Regelventile
Sperrventile
Magnetventile
Rohre und Schläuche

**MINIATURPNEUMATIK
FÜR LABOR & WISSENSCHAFT**

Clippard Europe S.A.
Parc Scientifique Einstein • Rue du Bosquet, 6
1348 Louvain-la-Neuve • Belgium • TEL +32 10 45.21.34

HaydonKerk
Motion Solutions

Von Gewindespindeln über
Aktuatoren bis hin zu präzisen
Linearsystemen

Haydon® LRS Linearsysteme
• Baugröße Nema 17

Haydon® Linearaktuatoren
• Baugröße Nema 8 bis 34
• Bauart Captive, Non Captive & External

Kerk® Screwrail Spindelsysteme
• Präzise Gewindespindel mit koaxialer Linearföhrung

Kerk® RGS Schlittensysteme
• kompakte Linearschlitten und Föhrungen

Trapezgewindespindeln
• Präzisionsgerollte Spindeln
• Großes Spektrum an spielfreien Muttersystemen

Haydon kerk
Motion Solutions

www.HaydonKerk.com
Tel: +49 (0) 791 94 60 757
info-Europe@HaydonKerk.com