

Project Management Office – priorisieren unter Kostendruck

Auch in der Medizintechnikbranche mit ihren Zulieferern steuern derzeit viele Unternehmen einen strikten Sparkurs. Damit kommen vermehrt auch Projektbudgets auf den Prüfstand. Die Gefahr dabei: Wer die Budgets laufender Projekte reduziert, bringt seine Vorhaben schnell in Schwierigkeiten

Autorin **Dagmar Börsch**



Quelle: iStock / Blubberies

PMO hilf Managern, unter der Vielzahl von Optionen die richtigen zu wählen ↑

Mit spitzem Bleistift kalkulierte Projekt-Kostenpläne bieten heute kaum Reserven für angeordnete Sparrunden. So müssen Projektteams vielerorts notgedrungen ihre Ziele aufweichen und aus dem Zielpaket Leistungen entfernen, die gerade den Erfolg des Vorhabens ausmachen sollten.

Schlechte Beispiele mehren sich

Neueste Sparmaßnahmen ließen jüngst auch die Projektmanager eines Zulieferers für Medizintechnikunternehmen aufstöhnen. Die Geschäftsführung reduzierte die

Budgets aller Projekte gleichmäßig um 20 Prozent. „Allen war klar, dass der Sparkurs auch uns erreichen würde“, klagt ein Projektmanager, „doch die Einsparungen nach dem Rasenmäherprinzip machen auch wirklich wichtige Projekte zunichte.“

Beispielsweise streicht ein Projektteam, das ein neues Blutzuckermessgerät entwickeln will, eine kostspielige Bluetooth-Schnittstelle. Damit reduziert es das Budget – spart aber am falschen Ende. Laut Umfrage wünschen sich viele Kunden eben diese Schnittstelle. Ohne dieses Feature schwinden die Marktchancen. Oder: Ein Team

schränkt Simulationen für Konstruktion und Materialien ein. Diese unter dem Spardiktat beschlossene Planänderung muss später durch Qualitätseinbußen und mehr Ausschuss teuer „bezahlt“ werden.

Den Rotstift intelligent ansetzen

Experten fordern daher, den Rotstift beim Projektmanagement intelligent anzusetzen. Unternehmen sollten ausgewählte, strategisch bedeutsame Projekte in Krisenzeiten weiter stark unterstützen und statt dessen unwichtige Projekte ganz einstellen. Es gilt die

Maxime: Lieber vorläufig auf 20 Prozent der Projekte verzichten, statt alle Budgets gleichermaßen um 20 Prozent kürzen.

Doch für dieses intelligente Sparen muss die Geschäftsführung zunächst einen ganz klaren Überblick über alle aktuellen Projekte haben, dann die Projekte detailliert studieren und letztlich sorgfältig die Zusammenhänge der Projekte mit der Unternehmensstrategie ermitteln. Fachleute sagen: Das Top-Management erkundet und kartographiert seine „Projektlandschaft“. Erst danach kann es entscheiden, welche Pro-

jekte das Unternehmen in Krisenzeiten stärken und welche es nach der Krise wieder voranbringen.

Drei Schritte zum Projekterfolg

Die erste Aufgabe – Bestandsaufnahme: Alle Projekte auflisten. In diese Liste gehören die Aufgabe des Projekts, das geplante und bisher verbrauchte Budget und der Stand der Arbeiten. Wichtig: In dieser Bestandsaufnahme der Projekte dürfen auch sogenannte „interne“ Vorhaben nicht fehlen, mit denen ein Unternehmen z.B. die Produkti-

Die dritte Aufgabe – unternehmensstrategische Bedeutung der Projekte gewichten: Wichtig ist alles, was die Unternehmensstrategie direkt unterstützt. Wer hier spart, spart am falschen Ende. In die Reihe strategisch wichtige Projekte gehören etwa Wettbewerbsvorteile versprechende Produktentwicklungen und Grundlagenforschung. Indes, die Chance auf Gewinn sollte nicht das einzige Kriterium für die Priorität eines Projekts sein. Top-Manager brauchen viele Kriterien, um fundiert priorisieren zu können.

In jedem Fall sollten Geschäftsführer den aktuellen Stand des



„PMO schafft als eine Art Stabsstelle für Projektmanagement die Verbindung zwischen dem Top-Management und den Projekten“

Dr. Dagmar Börsch

Teil 1 der Serie Project Management Office

Bei der Gewichtung von Projekten mangelt es häufig an fassbaren Informationen aus den Projekten. Deshalb empfehlen Fachleute immer häufiger, ein „Project Management Office“ (PMO) für die tagesaktuelle Ermittlung von Fakten einzurichten. Als eine Art Stabsstelle für Projektmanagement verbindet es das Top-Management mit den Projekten. Im PMO sammeln Projektmanagement-Profis Informationen aus den einzelnen Projekten und erleichtern damit dem Top-Management die Priorisierung von Projekten.

Dieser Beitrag ist Teil 1 einer vierteiligen PMO-Serie. In den kommenden Ausgaben gibt Dr. Dagmar Börsch weitere Handlungstipps für effektives Projektmanagement unter dem Diktat der Kostensenkung. Wer darauf nicht warten mag, findet die Teile 2 bis 4 schon heute unter www.devicemed.de.

on verbessert oder bestimmte Abteilungen reorganisiert – sie können strategische Bedeutung gewinnen.

Die zweite Aufgabe – Projekte genau studieren: Wer Projekte beurteilen will, braucht detaillierte, hieb- und stichfeste Informationen aus den jeweiligen Projektakten. Denn der strategische Wert eines Projekts ist nur eines der Kriterien dafür, ob ein Projekt unverzichtbar ist. Entscheidend ist auch, ob ein Projekt gut gemanagt wird und vielversprechend vorankommt. Profis werfen zudem einen Blick auf die Projektrisiken: Droht z.B. Gefahr, dass ein Entwicklungsprojekt aus technischen Gründen scheitert? Wie entwickelt sich der Markt für das Produkt? Wie wirken sich mögliche neue Zulassungsbestimmungen aus auf ein erfolgreiches Genehmigungsverfahren? Arbeiten Wettbewerber möglicherweise an ähnlichen oder sogar besseren Innovationen?

Projekts und den bisherigen Verlauf ins Kalkül ziehen. Wieviel Geld muss noch in ein Projekt fließen, wann ist dessen Abschluss zu erwarten? Auch die Risikolage zu betrachten hilft: Ist das Verhältnis zwischen Chance und Risiko ausgewogen? Profis betrachten darüber hinaus die Folgen, die sich ergeben, wenn weniger wichtige Projekte gestoppt werden.

Bei all diesen Aufgaben und Entscheidungen bietet ein „Project Management Office“ (PMO) als eine Art Stabsstelle für Projektmanagement die Verbindung zwischen dem Top-Management und den Projekten.

Dr. Dagmar Börsch

Unternehmensberaterin und
Geschäftsführerin der Project
Solutions GmbH
D-67059 Ludwigshafen
www.projectsolutions.de