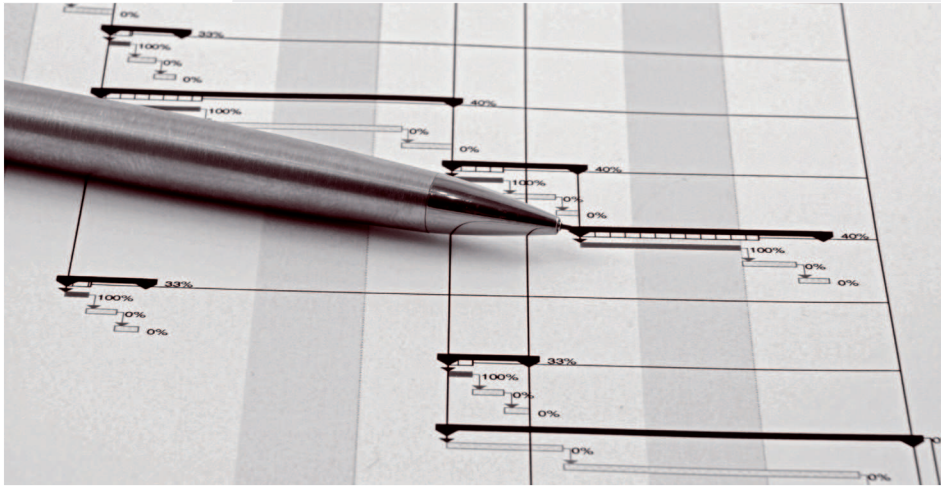




Impulse für **KMMU**



Projekte professionell durchführen

Gerade mittlere Unternehmen oder Organisationseinheiten der öffentlichen Hand haben in der Regel Grundlagenerfahrung im Umgang mit Projekten. Kleinere Projekte werden üblicherweise von internen Mitarbeitern geleitet. Gerade bei grösseren Projekten kommen aber immer wieder externe, spezialisierte Projektmanager zum Einsatz. Ziel dieses Telegramms ist es, einen Einblick in unsere Erfahrungen der letzten Jahre zum Projektmanagement zu geben.

Projekte können anhand verschiedener Merkmale kategorisiert werden (z.B. Organisationsprojekte, IT-Projekte, Bauprojekte, Strategieprojekte usw.). Kennzeichnend dabei ist, dass zum erfolgreichen Projektmanagement oft ein interdisziplinär zusammengestelltes Team zu besetzen ist. Projekte lassen sich dadurch definieren, dass sie einen klar definierten Start- und Endzeitpunkt haben. Dazwischen werden mehrere Phasen durchlaufen. Diese werden im Folgenden kurz umschrieben.

Projektinitialisierung

Auslöser einer Projektidee ist immer ein unbefriedigender Zustand, der durch ein systematisches Vorgehen behoben werden soll. In dieser Situation werden Informationen über den Sinn und die Erfolgchancen des möglichen Projekts gesammelt. Die Analyse und die Aufberei-

tung dieser Informationen dienen als erste, grobe Entscheidungsgrundlage, inwieweit das Thema weiter verfolgt werden soll.

Vorprojekt

Bevor das Hauptprojekt gestartet werden kann, wird ein Vorprojekt oder eine Vorstudie durchgeführt. Dabei geht es vor allem um die inhaltliche Aufarbeitung der Informationen, die während der Projektinitialisierung gesammelt wurden und um die Ausarbeitung eines Lösungskonzeptes, in dessen Vordergrund die Machbarkeit eines späteren Hauptprojekts steht. In der Regel wird das Vorgehen in einer Projektplanung beschrieben, woraus der interne und externe Kapazitätsbedarf, die zur Verfügung stehenden Mittel und der Zeitplan definiert werden.

Der wesentliche Inhalt des Vorprojekts ist also die Definition der Grobziele. An-

EDITORIAL

Organisationseinheiten der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung sehen sich laufend mit der Koordination, dem Management sowie der Überwachung von Projekten konfrontiert. Oft ist es jedoch so, dass keine auf Projektmanagement spezialisierten Mitarbeiter vorhanden sind, und das Projektmanagement parallel zum Tagesgeschäft stattfindet. Da Projekte jedoch sehr oft einmalig und komplex sind, kann es sich lohnen, einen externen Spezialisten als Projektmanager beizuziehen.

Ein externer Projektmanager bringt unter anderem spezifisches, fachliches Know-how, aber insbesondere auch eine Entscheidungskompetenz mit, die latente Interessenkonflikte ausschliesst.

Die Axalo AG hat in den letzten Jahren eine beachtliche Zahl an Projekten bei mittleren Unternehmen und der öffentlichen Hand erfolgreich abgeschlossen.

Gerne stehen wir Ihnen für ein unverbindliches Gespräch zur Verfügung.

Dr. Patrick Kranz, CFA

schliessend ist die Ausgangslage zu analysieren. Dazu ist es sinnvoll, Gespräche mit den involvierten Personen und Stellen zu führen. Bereits zum jetzigen Zeitpunkt ist es wichtig, dass eine interdisziplinäre Betrachtung der Ausgangslage durchgeführt wird. Anhand dieser Erfassung der Ist-Situation können die Projektziele weiter verfeinert werden.

In einem nächsten Schritt geht es darum, entsprechende Lösungsansätze zu erarbeiten. Hierfür bietet es sich an, ein Team aus involvierten Personen und Abteilungen zusammenzustellen, wobei es sich nicht zwingend um Mitarbeiter des späteren Hauptprojekts handeln muss. Es geht vor allem darum, verschiedene Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die gesteckten Ziele erreicht werden können. Sobald die relevanten Lösungsansätze und Projektvarianten vorliegen, sind diese systematisch zu bewerten. Dazu gibt es verschiedene

Es geht weitestgehend um eine Optimierung der verschiedenen Kriterien.

Methoden. Ziel ist es, jene Vorgehensweise auszuarbeiten, mit der die Aufgabe gelöst werden kann, die ein möglichst geringes Budget beansprucht, die innerhalb des geforderten Zeitrahmens umgesetzt werden kann und die vor allem das geringste Risiko für die Zielerreichung aufweist. In der Regel können dabei nicht alle Kriterien (welche bei weitem nicht abschliessend sind) gleichermaßen berücksichtigt werden. Es geht weitestgehend um eine Optimierung der verschiedenen Kriterien. Aus der Entscheidung für einen bestimmten Lösungsansatz ergibt sich, welches Know-How für die Umsetzung benötigt wird. Somit kann das Projektteam, bestehend aus internen und externen Mitarbeitenden, zusammengestellt werden. Daraus lässt sich nun das Organigramm ableiten. Hierbei ist es ratsam, nebst den Projektmitarbeitern und dem Projektleiter, einen Steuerungsausschuss zu definieren, der im Gremium die wichtigsten Entscheide trifft.

Aus dem Lösungsansatz lässt sich auch der Zeitplan ableiten. Wenn dieser vorliegt und die Projektmitglieder bekannt sind, kann das für die Umsetzung nötige interne und externe Budget berechnet werden. Dem internen Aufwand in Form von Arbeitsstunden der Projektbeauftragten wird dabei oft viel zu wenig Bedeutung beigemessen. Insbesondere in Abteilungen, in denen nebst dem Tagesgeschäft diverse weitere Projekte bearbeitet werden, sollte ein Projektportfoliomanagement eingesetzt werden, damit die Ressourcenplanung effizient abläuft. In der Praxis kommt es regelmässig vor, dass Projektziele nicht eingehalten werden können, weil eine Organisation mit Projekten überladen wird. Diese Problemstellung führt zur Binsenwahrheit: «Zuviel auf einmal kann dazu führen, dass nur noch sehr wenig erreicht wird.»

Zusammenfassend beinhaltet das Vorprojekt folgende Aufgaben:

- Projektleitung und -team werden bestimmt und die Projektorganisation festgelegt. Die Arbeitsbereiche und Entscheidungsträger müssen klar definiert werden.
- Kosten und Budget werden ermittelt.
- Zur systematischen Abarbeitung gehört die Erarbeitung eines Zeitplans inklusive der Definition einzelner Projektphasen mit klar formulierten Meilensteinen. Dies gewährleistet, dass anschliessend im Hauptprojekt die Etappenziele rasch erreicht werden können. Daraus ergibt sich letztlich die Aufgabenstellung für das Projekt.

Erst die Gesamtheit dieser Informationen bildet die Grundlage für einen formellen Projektantrag. Der systematisch dargestellte Sachverhalt der im Vorprojekt erarbeiteten Eckdaten dient als Entscheidungsgrundlage für den Projektstart.

Die Erfahrung zeigt, dass ein detailliert ausgearbeitetes Vorprojekt zum Erreichen der Zielvorgaben – vor allem derer des Projektteams – einen grossen Beitrag zum Erfolg jedes Projekts leistet. Oft trifft man auf die Haltung, dass kein Vorprojekt nötig sei und man damit nur Zeit verliere. Es ist allerdings erwiesen, dass gerade

bei komplexen Projekten ein gut ausgearbeitetes Vorprojekt wesentlich zu einem effizienten Vorgehen beiträgt.

Projektauftrag

Wichtig für eine ökonomische Projektdurchführung ist ein klar und verständlich formulierter Projektauftrag. Der Projektauftrag zeigt den idealen Endzustand auf, der durch das Projekt erreicht werden soll, ohne bereits eine Lösung vorwegzunehmen. Ebenfalls sollten die gesetzten Termine und das Budget realistisch definiert werden. In der Praxis stellt man hierbei oft fest, dass die Termine unter Annahme zu optimistischer Rahmenbedingungen festgelegt werden. Allerdings können sich während der Projektarbeit unerwartete Probleme ergeben, andere Projekte können höher priorisiert werden usw. Ausserdem haben die (internen) Projektmitarbeiter in der Regel nebst der Mitarbeit am Projekt auch noch das Tagesgeschäft zu bewältigen. Auch deshalb kann die Ressourcenverfügbarkeit beim Projekt zeitweise eingeschränkt sein. Abschliessend ist zu definieren, wie der Projekterfolg gemessen werden kann. Es obliegt dem Auftraggeber zu formulieren, ob er einen vergoldeten Luxuswagen oder einen zweckmässigen und funktionalen Kompaktwagen benötigt.

Die Ausarbeitung des Projektauftrages gestaltet sich oft als iterativer Prozess, bis eine für alle Anspruchsgruppen optimale Lösung vorliegt.

Kick-off Hauptprojekt

Nachdem das Projekt durch den Auftraggeber freigegeben wurde, trifft sich das ganze Projektteam zum sogenannten Projekt Kick-off. Der Anlass verfolgt mehrere Ziele:

- Projektauftrag: Der konkrete Projektauftrag sowie dessen Hintergrund wird dem Projektteam erläutert. Es ist von grosser Wichtigkeit, dass jedes Teammitglied seine Funktion und seinen Beitrag im Gesamtprojekt einordnen kann.
- Aufgaben definieren: In der Regel erfolgt im Kick-off die erste Verteilung von Aufgaben und/oder Teilprojekten. Je nach Grösse und Komplexität des Projekts können diese so genau

abgefasst werden, dass die Projektmitarbeiter bis zur nächsten Sitzung eigenständig weiterarbeiten können. In grösseren Projekten hat es sich aber als sinnvoll erwiesen, in den einzelnen Teilbereichen jeweils eine gesonderte Sitzung zum Projektstart durchzuführen. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn eine Komplexität vorliegt, die nicht im gesamten Team diskutiert werden muss.

- **Zusammenarbeit:** Wesentlich für eine störungsfreie und effiziente Projektarbeit ist die reibungslose Zusammenarbeit. Gerade interdisziplinäre Teams, die sich aus verschiedenen Fachbereichen zusammensetzen, sollten sich auf eine gemeinsame Arbeitsweise einigen.
- **Projekttermine:** Im Kick-off wird üblicherweise möglichst vorausschauend eine Serie von Sitzungsterminen festgelegt. Für jeden dieser Termine ist zu definieren, welche Ergebnisse bis dato vorliegen müssen und wie diese dokumentiert und dem Projektteam präsentiert werden sollen. Für eine effiziente Arbeit ist es von Vorteil, wenn dafür möglichst dieselben, einheitlichen Vorlagen verwendet werden.
- **Projektcontrolling:** Dem Projekt- oder Teilprojektleiter obliegt das Projektcontrolling. Dabei geht es insbesondere um die Überwachung von Meilensteinen, Terminen, Budgets usw. Um eine effiziente Arbeit zu ermöglichen, sollten dafür weitgehend dieselben Vorlagen verwendet werden.
- **Datenablage und Dokumentation:** Gerade in grösseren Projekten kommt der Dokumentation sowie der zentralen Datenablage eine bedeutende Rolle zu. Insbesondere dort, wo grössere Schnittstellen bestehen, muss die Arbeitsübergabe sehr detailliert dokumentiert werden. Besonders in dezentral arbeitenden Teams ist es deshalb nicht ratsam, Dokumente oder sonstige Ergebnisse in Form von E-Mails zu verteilen. Allzu rasch kann es passieren, dass mit veralteten Informationen weitergearbeitet wird. Deshalb ist einer einheitlichen Namensgebung und Versionisierung der Dokumentation eine grosse Bedeutung beizumessen.

Es muss ein Reportingzyklus definiert werden, der eine transparente Berichterstattung an den Steuerungsausschuss gewährleistet.

Ein Kick-off ist sorgfältig und detailliert zu planen. Die teils administrativen und organisatorischen Planungsarbeiten müssen genauso gewissenhaft vorgenommen werden, wie die inhaltliche Arbeit im Vorprojekt. Besonders wichtig ist dabei, dass alle Projektmitarbeiter einerseits auf das Thema Projektmanagement vorbereitet werden und andererseits auch in die eigentliche Arbeitsmethodik eingeführt werden. Gerade wenn Teams aus den unterschiedlichsten Fachbereichen rekrutiert wurden, kann das Projektverständnis innerhalb der Projektmitglieder sehr unterschiedlich sein. Dementsprechend sollte je nach Ausgangslage der Kick-off auch dazu genutzt werden, dass sich die Projektteilnehmer in Bezug auf ihre Tätigkeit und Funktion besser kennenlernen.

Übergeordnete Projektkoordination

Die Erreichung der im Kick-off definierten Ziele wird nun konkret verfolgt. Die einzelnen Teams arbeiten an ihren Aufgaben. Wichtig ist in dieser Phase, dass eine übergeordnete Projektkoordination stattfindet. Es muss ein Reportingzyklus definiert werden, der eine transparente Berichterstattung an den Steuerungsausschuss gewährleistet. In regelmässigen Abständen muss dieser über den Projektfortschritt, allfällige Probleme, offene Punkte usw. informiert werden, damit notwendige Entscheidungen und Massnahmen rechtzeitig getroffen werden können.

Projektportfoliomanagement

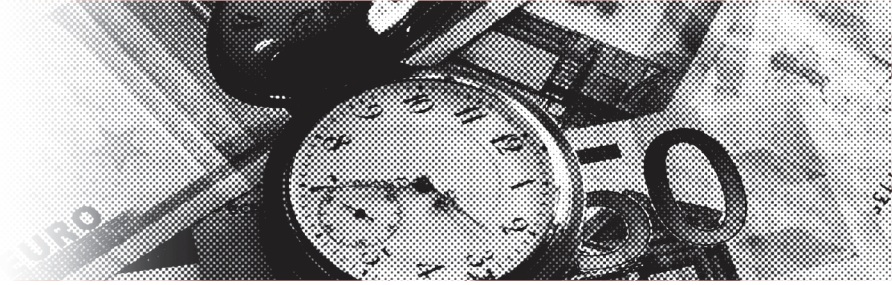
Nebst der Betrachtung von Einzelprojekten gilt es bereits in mittelgrossen Organisationen oft auch, die Gesamtheit mehrerer Projekte zu steuern. Das Projektportfoliomanagement befasst sich mit der Koordination der einzelnen Projekte. Oft ist es so, dass diese nicht unabhängig voneinander

betrachtet werden können. Projekte können nicht nur einer einzelnen Organisationseinheit zugerechnet werden, sind inhaltlich, ressourcen- oder aufgabenmässig voneinander abhängig und weisen oft Synergiepotenzial auf. In solchen Situationen kann ein Projektportfoliomanagement nicht nur dabei helfen, die Projekte richtig zu machen, sondern auch die richtigen Projekte umzusetzen. Projektportfoliomanagement ist einerseits mit einer strategisch orientierten Priorisierung der Projekte beschäftigt und andererseits damit, die Projekte so zu koordinieren, dass die einschränkenden Rahmenbedingungen wie z.B. Ressourcen oder Finanzen eingehalten werden. Im Rahmen eines Projektportfoliomanagements ist es üblich, dass ein standardisiertes Projektreporting stattfindet. Dazu gehören unter anderem Themen wie Termine, Kosten, Risiken, Probleme und deren Abhängigkeiten. Das Projektreporting ist ein wichtiges Instrument, das einen übergeordneten Blick auf die Gesamtheit der Projektarbeit bietet. Somit kann rechtzeitig eingegriffen werden, bevor Zeit und Geld sinnlos verschwendet werden.

Der Bedarf nach einer gezielten Steuerung des Projektportfoliomanagements ist abhängig von der Grösse der Organisation, der Anzahl der Projekte, aber auch deren Komplexität und Einfluss auf die gesamte Organisation. Es gibt dazu keine einfache Faustregel. Überraschend ist oft die Anzahl der parallel geführten Projekte in mittelgrossen Organisationen. Die Einführung eines Projektportfoliomanagements

Die Einführung eines Projektportfoliomanagements ist für sich selber gesehen wieder ein Projekt.

ist für sich selber gesehen wieder ein Projekt. Gerade hierbei ist es wichtig, dass auf externes Know-how zugegriffen wird. Praktisch keine mittelgrossen Organisationen verfügen über die Kompetenz, ohne externe Spezialisten ein umfassendes Projektportfoliomanagement



aufzusetzen. Allerdings hat das Projektportfoliomanagement eine wichtige Steuerungsfunktion in einem Unternehmen und sollte deshalb sehr sorgfältig und gezielt eingeführt werden.

Einführung

Ein Projekt ist erfolgreich, wenn die Projektziele erreicht und vor allem angenommen und genutzt werden. Dazu bedarf es einer konstanten Qualitätssicherung während der ganzen Projektphase. Weiter müssen alle Ergebnisse getestet werden. Das Testmanagement ist eine zeitlich nicht zu unterschätzende Komponente und sollte schon bei der Planung grosszügig berücksichtigt werden. Es umfasst Aufgaben wie Verwaltung von Testfällen, Bereitstellung von Ressourcen, Testdurchführungen (bei IT-Projekten z.B. Factory Tests, Integrationstests, User Acceptance Tests), Bug-Fixes, Durchführung von Pilotprojekten bis hin zur Abnahme.

Mit der Einführung einher gehen je nach Projektart die Erstellung von Handbüchern und Benutzerdokumentationen sowie die Schulung von Mitarbeitern.

Projektende

Oft wird dem Projektende nicht die Wichtigkeit eingeräumt, die es eigentlich verdient. Für eine Analyse ist keine Zeit mehr, da involvierte Mitarbeiter schon wieder in neuen Projekten tätig sind. Der systematische Abschluss eines Projekts ist jedoch auch für künftige Projekte von grosser Bedeutung. In einer Abschlusssitzung sollten die Ergebnisse besprochen werden. Weiter soll sichergestellt werden, dass alles, was im Projektauftrag angefordert wurde, auch erfüllt worden ist. Die Ergebnisse werden vom Projektleiter an den Auftraggeber übergeben.

Wesentlich ist, dass Projekte rechtzeitig gestartet werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass jedes Projektmanagement einen Steuerungsausschuss braucht (neben dem eigentlichen Auftraggeber), der die wichtigen und übergeordneten Entscheidungen trifft. Ein oftmals interner Projektleiter koordiniert und überwacht die einzelnen Teilprojekte (an deren Spitze wiederum

ein Teilprojektleiter steht), die nach thematischen oder prozessorientierten Kriterien definiert wurden.

Einiges spricht dafür, dass ein externer Projektleiter oder Projektbegleiter zugezogen wird. Er steht nicht in der Firmenhierarchie, ist nicht ins Tagesgeschäft involviert, handelt nicht aus Eigeninteresse und kann sich somit voll und ganz darauf konzentrieren, dass das Projekt in den richtigen Bahnen verläuft. Ausserdem wird ein externer Spezialist von internen Mitarbeitern nicht als Rivale angesehen und kann somit Entscheidungen einfacher herbeiführen. Ein gut aufgesetztes Projektmanagement kann dabei helfen, die in der Aufgabenstellung definierten Ziele effizient, termingerecht und im festgelegten finanziellen Rahmen zu erreichen. Aber auch das beste Projektmanagement kann keine Wunder vollbringen. Wesentlich ist, dass Projekte rechtzeitig gestartet werden. Kontaktieren Sie uns deshalb frühzeitig. Mit dem richtigen Team von Spezialisten lassen sich Projekte parallel zum Tagesgeschäft initialisieren und später auch abwickeln. Gerne stehen wir Ihnen und Ihrem Unternehmen tatkräftig zur Seite.



AXALO für Unternehmenswachstum, -sanierung und -verkauf

Die Axalo AG ist auf die umsetzungsorientierte Unterstützung von KMU in den Bereichen Unternehmenswachstum, -sanierung und -verkauf spezialisiert. Unsere Ziele sind die Schaffung, Erhaltung und Übertragung von Unternehmenswerten. Dabei ergänzen wir unser unternehmerisches Finanzwissen durch den gezielten Beizug von Spezialisten und bieten unseren Kunden an KMU angepasste Komplettlösungen aus einer Hand an. Typische Anlässe für einen Beizug eines Experten der Axalo AG sind: Strategie-Entwicklung und Neupositionierung, Turnaroundsituationen, Kostenreduktion, Unternehmensbewertungen, Unternehmensverkauf bei Nachfolgelösungen, Finanzplanung (z.B. Budgetierung, Liquiditätsplanung). Ausser-

dem entlasten wir Sie direkt mit unseren Buchhaltungsdienstleistungen. Wir arbeiten mit auf KMU spezialisierten Methoden und haben diese kontinuierlich weiterentwickelt. Da wir selbst auch mehrfache Unternehmer sind, erhalten Sie bei uns nachhaltige und unternehmerische Unterstützung.

Hauptsitz

Bartlegroschstrasse 19
FL-9490 Vaduz
T +423 388 29 29
F +423 388 29 20

Zweigniederlassung

Vazerolgasse 2
CH-7000 Chur
T +41 81 733 29 29
F +41 81 733 29 20

www.axalo.com • info@axalo.com