

Erfolgsfaktoren eines Integrationsprojektes der Schaerer AG

Studiengang : EMBA | Vertiefung : EMBA General Management

Die Unternehmung will für spezifische Verkaufsregionen die Produktionskette mit einem lokalen Partner erweitern. Dabei soll diese erste lokale Endfertigung mit einer O-Serie getestet werden. Eine Auswertung des Projektes soll Erfolgsfaktoren herauskristallisieren, welche für ähnlich gelagerte Projekte weiter genutzt werden sollen.

Ausgangslage

Die Schaerer AG befindet sich kurz vor der Markteinführung eines neuen Kaffeevollautomaten-Konzepts. Die Kernkompetenz von Schaerer liegt im Bau von Kaffeemaschinen und nicht in der Fertigung von grossen Verschalungsteilen. Aus diesem Grund startet die Schaerer AG das Integrationsprojekt SPCC. Das Ziel ist es, die Coffee Engines für den chinesischen Markt mit Concessions eines lokalen Partners vor Ort zusammenzuführen. Speziell ist dabei, dass der Beitrag des Partners zum Endprodukt führt, was Auswirkungen auf die Endkontrolle hat.

Zielsetzung

Um ein gleichgelagertes Projekt in anderen Regionen effizienter wiederholen zu können, sollen Erfolgsfaktoren anhand der O-Serie erfasst und in einer Guideline aufgelistet werden.

Vorgehen

In einem ersten Schritt werden die Theorien über Erfolgsfaktoren bei Projekten durchforstet. Dabei wird gezielt von ganz allgemeinen Studien zu fokussierten Studien mit internationalen Projekten vorgegangen. Ebenfalls werden zwei Case Beispiele analysiert, um aus praktischen Umsetzungen Erfolgsfaktoren herauszukristallisieren. Der Theorieteil befasst sich auch mit der Kultur des Ziellandes und geht in diesem Fall speziell auf die chinesische Kultur und Denkweise ein. In einem nächsten Schritt werden eine Stakeholderanalyse und Interviews mit den Stakeholdern durchgeführt. Die erhaltenen Einschätzungen bezüglich Erfolgsfaktoren werden anschliessend mit jenen aus der Theorie verglichen.

Während der Zeit des Baus der O-Serie beim Partner in China werden praktische Erfahrungen gemacht. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden mit den Erwartungen der Stakeholder und der Theorie abgeglichen.

In einem nächsten Schritt werden mit Hilfe einer Mindmap alle erhobenen Faktoren entsprechend den

Strukturen aus der Theorie eingeteilt. Die relevanten Erfolgsfaktoren werden in der Guideline festgehalten.

Resultate und Erkenntnisse

Die erhaltenen relevanten Erfolgsfaktoren für solche Projekte können in folgende Gruppen gegliedert werden:

- **Faktoren Projekt** mit Ziel / Absicht, Markt, Gesetzgebung und Organisation
- **Faktoren Werkzeuge** für internationale Zusammenarbeit
- **Faktoren Projektmanagement**
- **Faktoren der Kommunikation**
- **Faktoren internationales Team** mit Integrationspartner und Projektteam

Die Guideline ist als eine Ergänzung des vorhandenen Produktentwicklungsprozesses zu verstehen. Sie zeigt auf, welche Bereiche besonders intensiv bearbeitet werden müssen, weil da Besonderheiten der Projektausrichtung und des Projektzieles liegen. Wenn diese spezifischen Erfolgsfaktoren vor und während der Durchführung des Projekts sehr gezielt positiv beeinflusst werden, erhöht sich die Erfolgswahrscheinlichkeit stark bzw. das Risiko für einen Misserfolg sinkt. In der Guideline wird spezifisch darauf hingewiesen, dass eine Beständigkeit bei der Projektbearbeitung und seiner Erfolgskontrolle gewährleistet werden muss. Wichtig bei internationalen Projekten ist dabei u.a. eine spezifisch angepasste Gestaltung der Kommunikation, die sich z.B. auch auf eingesetzte Tools bezieht, da sie kompatibel mit den Gegebenheiten des chinesischen Partners sein müssen. Sie wird aber auch für den Aufbau von Vertrauen in den Partner fundamental. Es zeigte sich bei den Interviews, dass gerade die Vertrauenswürdigkeit eines chinesischen Partners in Frage gestellt wird. Dies bedingt, dass die personelle Ressourcenzuteilung zeitweise sehr intensiv ermöglicht werden muss und persönliche Kontakte einschliesst.



Laurent Häfliger
haefliger.laurent@gmail.com