

Agiles Projektmanagement im Maschinenbau

Studiengang: EMBA | Vertiefung: EMBA General Management

In einer explorativen Arbeit untersucht der Autor mögliche neue Lösungen, um im Sondermaschinenbau komplexe Projekte erfolgreich zu realisieren. Er geht der Frage nach, ob sich neuere Ansätze wie Projectmanagement-office oder agiles Projektmanagement für die Rychiger AG eignen oder ob es gar auf das Unternehmen zugeschnittene, hybride Lösungsansätze braucht.

In einer Situationsanalyse wurde das Unternehmen auf seine Kernvariablen hin beleuchtet, um zu verstehen, wo es steht und wo eventuelles Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

Die detaillierte Datenanalyse der realisierten Projekte der letzten 5 Jahre zeigt, dass es herausfordernd ist, Projekte mit dem Charakter neue Plattform / Verpackung in den Zeit- und Margenvorgaben abschliessen zu können. Projekte mit dem Charakter neue Plattform / Verpackung sind Anwendungen bei welchen neue Produkte entwickelt werden und/ oder Maschinen welche gebaut werden für neue Verpackungsformen.

Durch einen dreistufigen Workshop mit ausgewählten Schlüsselpersonen des Unternehmens und einer umfassenden Datenanalyse der Projekte konnte die Ursachen für dieses Problem erkannt und formuliert werden. Dies sind die fehlende Fortschrittstransparenz in der Engineering Phase sowie die systematische Unterschätzung der Komplexität der Projekte. Daraufhin wurden verschiedene neuere Projektmanagement Ansätze am Unternehmen überprüft. Die Überprüfung zeigte, dass sich der Ansatz Projectmanagementoffice für das Unternehmen nicht eignet, um den beschriebenen Ursachen entgegenzuwirken. Weiter konnte jedoch aufgezeigt werden, dass ein agiles Projektmanagement in der Engineering Phase die Gesamtsituation verbessern könnte.

Der agile Ansatz führt iterativ die Ideen der Kunden in definierte Anforderungen. Der Projektfortschritt wird durch Burn-Down-Charts erfasst und visualisiert. Somit können Abweichungen sofort sichtbar gemacht werden.

Die agile Engineering Phase gekoppelt mit der klassischen Beschaffungs- und Montagephase wurde im Lösungskonzept als hybrides Projektmanagement zusammengeführt.

Um die Visibilität der Verkaufskonzepte für die Projektteams zu erhöhen, werden die Produktverantwortlichen aus dem Engineering frühzeitig in den Verkaufsprozess involviert.

Diese kennen danach die Anforderungen der Kunden und können das Umsetzungsteam gezielt unterstützen.

Die Projektleiter werden als Prozess Master eingesetzt und helfen, das Projekt effizient durch den Prozess zu begleiten und die Kunden (intern und extern) über den Fortschritt zu informieren.

Um die Komplexität der Projekte zu beherrschen, wird zusammen mit dem Kunden der Status der Arbeiten regelmässig abgeglichen.

Die Kunden können somit bei ändernder Anforderung mithelfen, den Endzustand des Projektes mitzubestimmen.

Weiter hilft eine neu eingeführte Datenbank, in welcher Informationen zu vergangenen Projekten erfasst werden, den Verkäufern und den Produktverantwortlichen Prognosen für zukünftige Projekte (Kosten und Dauer) realistischer abzuschätzen.

Mit dem erarbeiteten Lösungskonzept wird es für das Unternehmen möglich sein, Projekte mit dem Charakter neue Plattform / Verpackung in Zukunft in der vorgegebenen Zeitdauer und vorgegebenen Marge realisieren zu können. Somit rücken die Kunden mehr in den Mittelpunkt und näher an den Entstehungsprozess ihrer Maschine, welche genau Ihren Bedürfnissen entspricht.



Philippe Lehmann
078 897 87 42