

Das Projektunternehmen (wieder) auf den Boden bringen

Werden die Assets eines Industrie- oder Handelsunternehmens bewertet, gibt es eine Anzahl klar definierter und messbarer Größen wie Anlagevermögen, Lagerbestand, Absatzwege mit Umsatzgrößen, Patente etc.

Bei der Bewertung eines Projektunternehmens sind vier Faktoren entscheidend, die wesentlich schwieriger zu beurteilen sind: Human Resources, Führungskultur, Prozesssicherheit und Kundenbeziehungen.

Projekte haben im Vergleich zu Produkten kurze Lebenszyklen. Der Wert des Unternehmens liegt in dem Potenzial und der Motivation der Mitarbeiter sowie dem Vermögen, diese Faktoren in Unternehmenserfolg umzusetzen.

Für die projektorientierte Unternehmenssteuerung muss ein gemeinsames Führungsinstrument für Management, Controlling und Projektleitung zur Verfügung gestellt werden.

Projektmanagement wurde in der Vergangenheit als „Einzeldisziplin“ und als Methodenbaukasten des Projektleiters verstanden. Erst langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass Qualitätsmanagement, Prozessmanagement und Projektmanagement die drei strategisch bedeutendsten und auf den Kundennutzen auszurichtenden Managementbereiche sind. Sie stehen in enger gegenseitiger Beziehung zur Führungskultur, dem Organisationsgrad und der Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Die herkömmlichen Methoden des an der industriellen Kosten- und Leistungsrechnung orientierten Controlling erfüllen den Anspruch an ein zeitgemäßes Führungskonzept für Projektunternehmen nicht oder äußerst unzureichend.

In Folgenden werden Beispiele aufgezeigt, welche Ausprägungen ein solches Führungskonzept beinhaltet und aus welchen Komponenten dieses schlüssig aufgebaut werden kann.

Messbarkeit gibt Orientierung

Im Mittelpunkt steht das Projektcontrolling. Die Wertschöpfung wird transparent gemacht, die Analyse kann auf messbaren Größen vorgenommen werden. Das Projektcontrolling bietet auch die Grundlagen zur Planung und Budgetierung.

Mit der nachträglichen Bilanzierung können Ergebnisse nicht mehr beeinflusst werden. Die Analyse der Vergangenheitsdaten muss zur qualitativen Bewertung, vor allem von Prozessen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen führen.

So kann Schritt für Schritt der Organisationsgrad des Unternehmens und die Qualifikation der Mitarbeiter weiter entwickelt werden.

Projektmanagement gibt Prozesssicherheit

Projektunternehmen generieren ihre Wertschöpfung im Wesentlichen aus Projektarbeit. Ein geeignetes Projektmanagementsystem muss somit in der Lage sein die Wertschöpfungsprozesse abzubilden und Prozessstandards zu gewährleisten. Die Projektauftragsbearbeitung wird zum zentralen Informationssystem für alle Projektbeteiligten.

Prozessstandards können Vorgehensmodelle wie Hermes, Prince2, PMI usw. jedoch auch aus eigenen Erfahrungswerten abgeleitete Methoden sein. Diese Standards müssen flexibel auf eigene Bedürfnisse angepasst und weiter entwickelt werden können.

Personalentwicklung ist ein strategischer Erfolgsfaktor

Ressourcenmanagement gehört heute zu dem Standardwerkzeug eines Projektmanagementsystems. Methodisch wird jedoch meist nur der zeitliche Einsatz der zur Verfügung stehenden Qualifikationen unterstützt.

Der nachhaltige Erfolg hängt jedoch von einer aktiven Politik der Personalentwicklung ab. Projektunternehmen konkurrieren bei der Suche nach qualifizierten Know-How Trägern. Dennoch wird gewöhnlich viel zu wenig investiert, um die Potenziale der bestehenden Mitarbeiter weiter zu entwickeln und auszuschöpfen.

Mitarbeiterbewertung, Skillmanagement und Knowledge Management sind in das Projektmanagement zu integrieren. Das Wissen um die Qualifikation der Mitarbeiter, deren Potenziale und deren Verfügbarkeit wird zum strategischen und operativen Erfolgsfaktor.

Service und Support bilden die Grundlage neuer Aufträge

Projekte haben einen definierten Beginn und ein definiertes Ende. Aufträge müssen kontinuierlich neu akquiriert werden. Die wenigsten Dienstleister haben wie Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer feste Mandate ihrer Kunden, die zu kontinuierlichem Umsatz führen.

Service und Support bieten die Gelegenheit, die Kundenbindung nach Beendigung eines Projektes aufrecht zu erhalten und durch Vertrauen und gute Leistung neue Projekte zu generieren.

Neben der Integration entsprechender Methoden in das Projektmanagementsystem müssen vor allem die Mitarbeiter entsprechend sensibilisiert und geschult werden. Es ist Aufgabe des Managements Vorsorge zu tragen, dass bei Ende eines Projektes nicht mit einem „uff“ zur Tagesordnung bzw. zum nächsten Projekt übergegangen wird und Service und Support dem Zufall überlassen werden.

Systemunterstützung für Projektunternehmen

3pleP hat Projektcontrolling und Multiprojektmanagement zum Businessmodell für verschiedene projektorientierte Branchen ausgebaut. *3pleP Construction* ist die Geschäftslösung für Anlagenbau, Hochbau und Verkehrsplanung, *3pleP Engineering* für Produktmanagement und Lifecycle Management und *3pleP Services* für Projekt, IT- und Serviceleistungen.

3pleP verbindet nicht nur die Projektmanagementmethoden mit der Branchenkompetenz und den Soft-Facts der Personalentwicklung. Das Projektcontrolling entspricht den Anforderungen der GOBs (Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme) und GDPdU (Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen) und unterstützt die qualifizierte Anbindung an gängige Finanz- und ERP – Lösungen.

Die Einbindung bestehender Desktoplösungen, die Bereitstellung von Schnittstellen und WEB – Services sowie die flexiblen Reportmöglichkeiten ermöglichen die Einbindung in bestehende Systemlandschaften von Unternehmen und Konzernen.