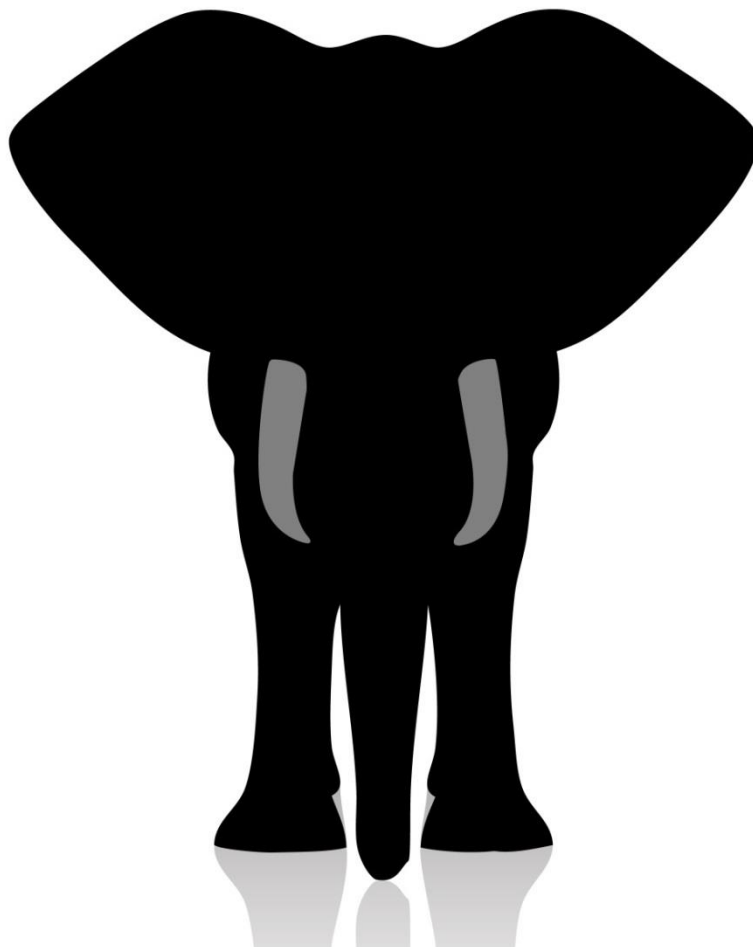


Dr. Engelbert Wimmer | 19.11.2012

WENN ELEFANTEN TANZEN, LEIDET NICHT NUR DAS GRAS: GROSSPROJEKT-AUDITS.

Große Projekte fordern die Veränderungsbereitschaft von vielen Stakeholdern aus unterschiedlichen Bereichen.

Dabei erstaunt immer wieder das Ausmaß an „Projekt-Optimismus“ am Start, das dann „plötzlich“ umschlägt und zum „Tsunami“ negativer Nachrichten wird. POLARIXPARTNER hat ein „Audit-Radar“ entwickelt, mit dem Sie den Gesundheitszustand „Ihres Elefanten“ früh erkennen können. Die Untersuchung erfolgt strukturiert in den Dimensionen: Strategie und Vision, Prozesse, Organisation, Change Management, Technologie und Financial Governance.



1 | AUSGANGSSITUATION

Das Topmanagement oder die Verantwortlichen der Großprojekte stehen oft vor der Situation, dass Projektleiter nach langen Phasen der optimistischen Berichterstattung plötzlich beginnen, „diffuse“ Probleme zu melden. In unserem Kulturkreis wird dann nicht selten in der Projektberichterstattung eine Fehlleistung eines Einzelnen Projektbeteiligten aufgebauscht (das Bauernopfer), die jedoch in den Auswirkungen kaum in Einklang mit den suggerierten Risiken oder Problemen zu bringen ist. Ohne interne Kenntnisse der Projektsituation ist es jedoch schwierig, die wirkliche Lage zu beurteilen und die richtigen Handlungsempfehlungen auszusprechen. Die im Projekt involvierten Manager sind aufgrund der intensiven operativen Anspannung und der hohen Gewöhnung an die Lage vor Ort oft schon betriebsblind und können die notwendigen Maßnahmen nicht mehr erkennen.

Eine unvoreingenommene Meinung zur tatsächlichen Projektsituation können dann nur Experten liefern, die nicht in das Projekt eingebunden sind. Ein Projektaudit durch eine unabhängige Partei liefert kurzfristig eine Standortbestimmung und kann die notwendigen Handlungsempfehlungen vorschlagen, ohne unternehmenspolitisch beeinflusst zu sein.

Neben einer fundierten Erfahrung der eingesetzten Audit-Experten ist ein methodisch strukturiertes Vorgehen – genau wie bei dem entsprechenden Projektmanagement selbst - der wesentliche Erfolgsfaktor für ein Projektaudit. Im Folgenden stellen wir eine Methodik vor, die sich in erfolgreich durchgeführten Projektaudits bewährt hat.

2 | SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG: ZIEL DES AUDITS KLAR DEFINIEREN.

Anfragen, ein Projekt zu auditieren, entstehen meist, wenn das Topmanagement aufgrund von Problemmeldungen kurzfristig Auskunft über die wirkliche Situation des Projekts fordert. Diese Anfragen sind nach unserer Erfahrung oft offen formuliert: Mit dem Projektaudit soll eine unabhängige Meinung zur Projektsituation eingeholt werden.

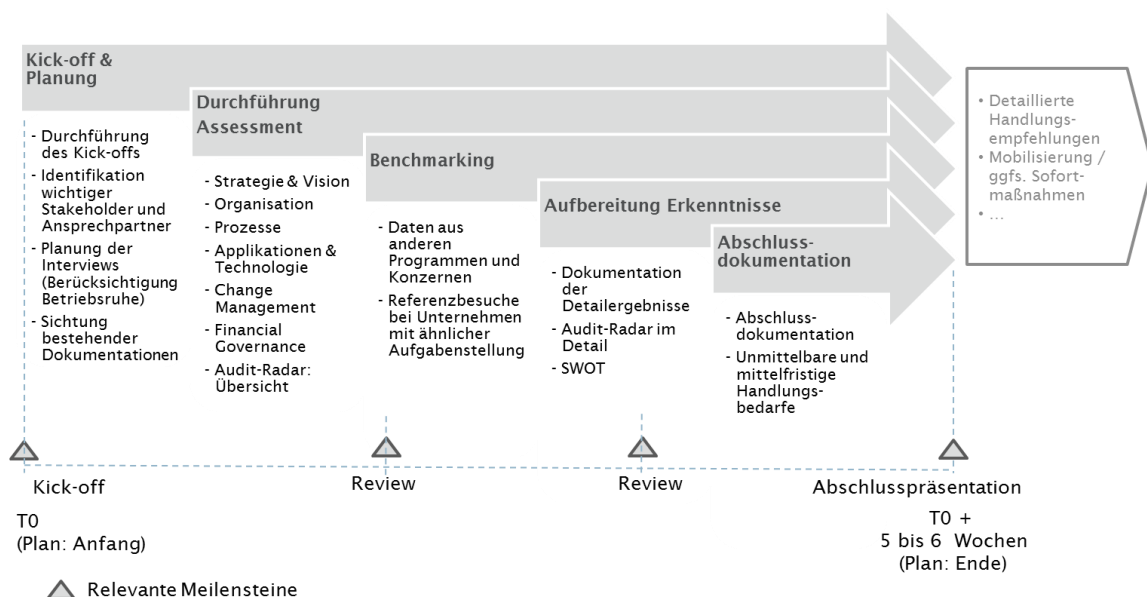
Ursache für die in der Regel vage Formulierung des Auftrags an die Auditoren ist, dass derjenige, der den Auftrag erteilt, meist eine gewisse inhaltliche Distanz zum Projektgeschehen hat. Es ist für ihn schwierig, die im Audit zu untersuchenden Aspekte präzise zu benennen.

Aus diesem Grund führen wir zu Beginn des Audits jeweils einen Quick-Check auf Basis der harten Projektfaktoren durch. Hier werden folgende Fragen geklärt:

1. Ermittlung der bisherigen freigegebenen Projektplanung mit der Termin-, Kosten- und Leistungsplanung
2. Ermittlung des aktuellen Ist-Standes und der bisher verbrauchten Ressourcen ("Ist")
3. Ermittlung der noch erforderlichen Ressourcen zur Projektbeendigung (Cost-to-Complete / CTC; führt zum "V-Ist")
4. Durchführung einer Abweichungsanalyse: Warum wurde in welchem Maße von der bisherigen Planung abgewichen (Termine, Kosten, Leistung)?
5. Durchführung einer Prämissenkritik: Bewertung der Annahmen auf Plausibilität, Eintrittswahrscheinlichkeit, Erfolgsaussichten
6. Bewertung von Chancen und Risiken
7. Verabschiedung eines Maßnahmenkataloges über das weitere Vorgehen des Audits

Aus zeitlicher Hinsicht lassen sich einzelne Prozessschritte des Projektaudits in folgende Phasen zusammenfassen:

1. Kick-off & Planung
2. Durchführung / Assessment
3. Benchmarking
4. Aufbereitung Erkenntnisse
5. Abschlussdokumentation



Eine der wichtigsten Phasen ist Durchführung, bzw. Assessment, in der die Ziele des Audits im Dialog mit dem Auftraggeber präzisiert werden. Darüber hinaus wird festgelegt, welche Fragestellungen zu untersuchen sind. Diese wiederum leiten sich von der klassischen Methodik der Unternehmensentwicklung ab und gliedern sich in die Unterpunkte:

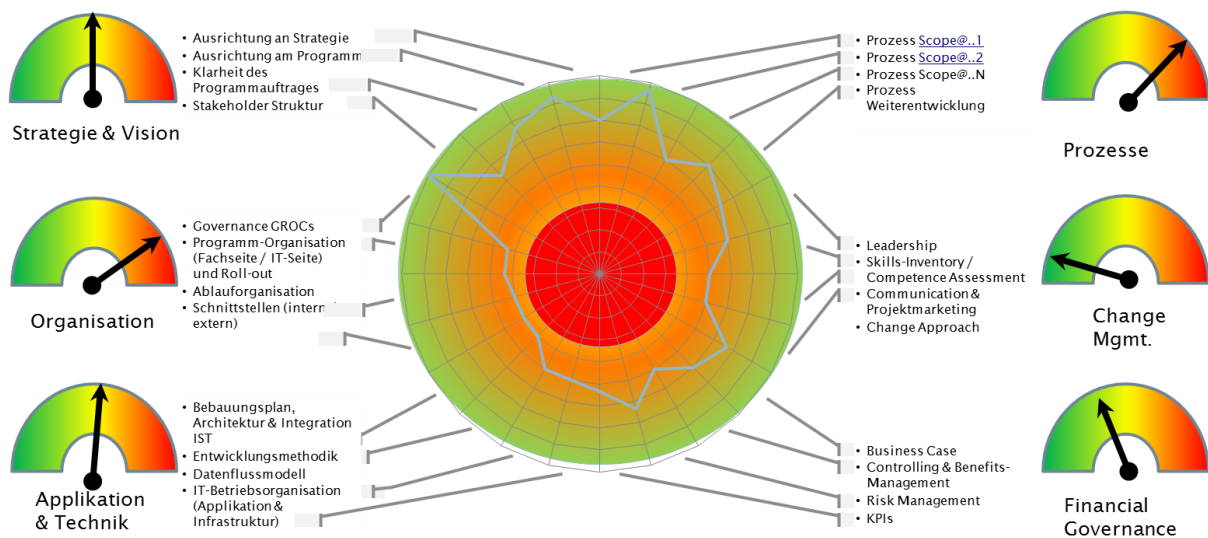
- Strategie & Vision
- Organisation
- Prozesse
- Applikation & Technologie
- Change Management
- Financial Governance

Das unten aufgeführte Schaubild zeigt die Gliederung und einen Auszug von Fragestellungen der jeweiligen Bereiche:

Kategorie		Untersuchungsgegenstand (Auszug)	
Strategie & Vision	Strategische Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Konsens über Ziele • Strategische Ausrichtung • Integration aller Stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieänderung während der Projektlaufzeit • Besteht ein Geschäftsrisiko bei Misslingen
	Klarheit des Programmauftrags	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendige Unterstützung der Geschäftsbereiche • Einbindung aller Beteiligten 	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendige Priorität auf dem Programm • Ist ein Sponsor im Management Board vorhanden
Organisation	Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation vom Projekt • Klar definiertes Governance Modell 	<ul style="list-style-type: none"> • Handhabung von Änderungen während und nach dem Projekt • Wer ist Projekt Owner
	Ablauforganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Budget ausreichend • Aussteuerung der Partner und Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Freistellung der benötigten Mitarbeiter • Fachliche Verstrickungen zwischen Partnern, Lieferanten und Fachabteilungen
Prozesse	Scope	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Geschäftsprozesse sind betroffen • Storyboard vollständig 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind Lokalisierungen vorzunehmen • Erfassung und Dokumentation der Prozesse
	Weiterführung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird flexibel und schnell auf sich verändernde Prozesse reagiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden geänderte Prozesse gemanaged • Wie sieht der Entscheidungsprozess für das Änderungsmanagement aus
Applikation & Technik	Architektur der Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau der Architektur • Verteilung der Daten • Modulare Komplexität 	<ul style="list-style-type: none"> • Komponenten und Schnittstellen • Nicht-Funktionale Anforderungen (Stabilität, Performance, Useability,...)
	Einbettung in die Anwendungslandschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionaler Schnitt • Verteilung der Daten (insb. Stammdaten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgestaltung der Schnittstellen (Point-to-Point oder Bus, ...) • Integration in die weiteren Verfahren
Change Management	Reifegrad	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es eine zuständige Organisation für das Change Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Anreizsysteme für die Adaption • Erfahrungsgrad der Organisation mit dem Änderungsprozess
	Skill Inventory	<ul style="list-style-type: none"> • GAP/FIT Analyse für die benötigten Skills nach der Einführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie und in welchem Zeitraum können die benötigten Skills aufgebaut werden • Auswirkungen auf den Mitarbeiterstamm
Financial Governance	Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Annahmen im Business Case • Wirtschaftlichkeitsberechnung • Gesamtkosten des Projekts 	<ul style="list-style-type: none"> • Service Levels und Pönalen • Entwicklungs- und Betriebskosten über den Lebenszyklus nach Projektende
	Risk Management	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Risiken wurden zu Beginn des Projektes monetär bewertet 	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die größten Kostentreiber • Wird ein entsprechendes System für das Risikocontrolling benutzt / Methodik

Jede Fragestellung wird in mehreren Dimensionen untersucht und die Ergebnisse werden anschließend in einem „Übersichtscockpit“ visualisiert, was die Auswertung z.B. nach Marken, Vertriebsstufen etc. erleichtert.

Nach Durchführung der Interviews werden die Ergebnisse in einem Management Cockpit übersichtlich dargestellt. Die detaillierten Ergebnisse werden dann in einem Auditbericht dokumentiert und auf Wunsch des Kunden entsprechende Ableitungen und Handlungsmaßnahmen definiert. Die Verifikation des Untersuchungsbereiches erfolgt in den wichtigsten Dimensionen:



PROFITIEREN AUCH SIE VON UNSERER EXPERTISE

Unser breites Wissen und die umfangreiche Erfahrung im Projektgeschäft auf allen Funktionsstufen, in methodischen Fragen, Planung und Qualitätssicherung, sorgen für eine fundierte Analyse Ihrer Vorhaben. Wir beleuchten alle relevanten Aspekte in Ihren Projekten und garantieren nicht nur ein transparentes Vorgehen im Rahmen des Projekt-Audits sondern auch für die Begleitung im Rahmen der Umsetzung von festgestellten Optimierungspotentialen.

THE GUIDING STAR FOR THE
MANUFACTURING INDUSTRY



3 | AUTOR & IHR VERSIERTER KONTAKT BEI POLARIXPARTNER.



Dr. Engelbert Wimmer – Geschäftsführer & Partner

- Mehr als 15 Jahre Erfahrung als Berater in
- der fertigen Industrie – vorwiegend in der Automobilindustrie.
- Tiefes Prozessverständnis zum Produkt-Entstehungsprozess und zu Sales & Distribution, Globalisierung von F&E, Fertigungs-Footprint,
- Organisationsentwicklung und Change Management sowie IT Strategie.
- Buchautor und gefragter Vortragender

DR. ENGELBERT WIMMER

POLARIXPARTNER GmbH
Graf-Siegfried-Str. 32, 54439 Saarburg, Deutschland
www.polarixpartner.com

Tel. +49 6581 8290-212

Mobil +49 151 52742512

Fax +49 6581 8290 100

E-Mail Engelbert.Wimmer@polarixpartner.com



4 | ÜBER POLARIXPARTNER.

MANAGEMENT. BERATUNG. MACHEN. POLARIXPARTNER ist die Managementberatung für die fertige Industrie. Als langjährige Industrie-Insider sind wir gerne Ihr verlässlicher Leitstern auf dem Weg zum Erfolg – zielgebend wie früher der Polarstern für die Seefahrer. Unser Ansatz ist ganzheitlich und wir verfolgen eine umsetzungsorientierte Philosophie: Dabei tauchen wir analytisch und strategisch tief in Ihre Kernprozesse ein – werden aber auch direkt auf dem Shopfloor aktiv und sorgen für eine optimale Verbesserung entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette. **VORDENKEN. OPTIMIEREN. UMSETZEN.**