



ALLE PROJEKTE IM BLICK

Multi Projekt Steuerung bei der Fressnapf Tiernahrungs GmbH

von Silvia Goronzy und Stefan Butz

SETZEN WIR UNSERE PROJEKTE RICHTIG UM UND MACHEN WIR DIE RICHTIGEN PROJEKTE? WELCHE BUDGETSUMMEN LIEGEN IN UNSEREN PROJEKTEN UND ERREICHEN ALLE PROJEKTE AUCH IHR ZIEL? FRAGEN, DENEN SICH EIN ERFOLGREICHES UND KONTINUIERLICH WACHSENDES UNTERNEHMEN HEUTE STELLEN MUSS. DIE ERFOLGSGESCHICHTE DES INTERNATIONAL AUSGERICHTETEN HANDELSUNTERNEHMENS FRESSNAPF IN KREFELD WIRD NUN VON NOCH ERFOLGREICHEREN PROJEKTEN GETRAGEN. MPS – MULTI PROJEKT STEUERUNG VERSCHAFFT FRESSNAPF EFFIZIENTE PROJEKTE. DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG HAT DAS PROJEKTGESCHEHEN AB SOFORT REGELMÄSSIG IN STANDARDISIERTER UND DIGITALISIERTER FORM IM BLICK. GEMEINSAM MIT DER BUTZ EXPERT UNTERNEHMENSBERATUNG WURDE EIN PRAGMATISCHES KONZEPT ENTWICKELT UND IN KURZER ZEIT UMGESETZT.

Ausgangspunkt:
Projekte erheben und analysieren

Bisher war die Belastung von Mitarbeitern durch Projekte und die Summe der Projektbudgets nicht im Fokus der Steuerung bei Fressnapf. Es gab keinen zentralen Status im Unternehmen darüber, wieviele Projekte laufen, welche davon bereits abgeschlossen sind, welches Projekt teurer wird als erwartet, und wo ein Projekt aus dem Zeitplan geraten ist oder sein Ziel verfehlt hat. In einem großen Unternehmen wie Fressnapf aber, sind diese Informationen von essentieller Bedeutung. Erste Klarheit bringt eine sogenannte „Projektinventur“. Dabei gilt es, zunächst eine klare Abgrenzung zu finden, was überhaupt ein Projekt ist. So wurde ein Projekt bei Fressnapf als strukturierte Gruppierung von Aktivitäten definiert mit:

- abgestimmtem Budget
- festem Zeitplan
- und klarem Ziel

Zusätzlich wurden alle Projekte nach einheitlichen Kriterien vom Auftraggeber bis zum genauen Ziel des Projektes abgefragt. In einer Ist-Aufnahme wurden mehr als 50 Projekte mit einem Gesamtbudget im zweistelligen Millionenbereich aus sämtlichen Funktionsbereichen gemeldet. Dabei verfolgten die Projekte unterschiedlichste Ziele und Schwerpunkte. Zukünftig ist jedes genehmigte Projekt bei Fressnapf einer von insgesamt sechs Projektarten zuzuordnen.

Dies sind:

- Prozess- und Organisationsprojekte
- EDV/IT-Projekte
- Internationalisierungs- und Wachstumsprojekte
- Innovations- und Konzeptprojekte
- Kunden- und Vertriebsprojekte
- Sonstige Investitionsprojekte

Die Zuordnung eines Projektes zu einer Projektart bildet neben der Definition des Projektziels ein wesentliches Klassifizierungsmerkmal innerhalb der MPS. Gleichzeitig stellt sie einen wesentlichen Link dar zur Unternehmensstrategie sowie zur Beantwortung der Frage „Machen wir die richtigen Projekte?“.

Ergebnis: Klarheit über die im Unternehmen laufenden Projekte sowie über deren Ziele, Zeitplan und Budgets.

Kosten sparen: Projektauftrag und Genehmigung einführen

Auf Basis der über die Projektinventur gewonnenen Informationen wurde ein Erfassungsbogen entwickelt, der es Fressnapf ermöglicht, seine Projekte bereits vor der Genehmigung in einheitlicher und strukturierter Form erfassen und genehmigen zu lassen. Die Einführung eines solchen Projektauftrages führte zusätzlich dazu, dass jeder

einzelne Projektleiter sich frühzeitig mit den Inhalten, Zielen, Kosten und wesentlichen Meilensteinen seiner Projektidee auseinandersetzt, und einen Plan von seinem Vorhaben gewinnen konnte.

Den Projektauftrag galt es, in ein Genehmigungsverfahren einzubinden. Hier wurden Wertgrenzen gefunden, die – stets unter der Maßgabe einer pragmatischen Vorgehensweise – nicht zu zusätzlichen Verwaltungsakten im Unternehmen führen. Bereits in der Einführung von allgemeinverbindlichen Projektaufträgen bzw. -anträgen liegen z.T. erhebliche Einsparpotenziale. Gelingt es doch dadurch, kostenintensive Projekte zu verhindern, deren Ergebniseffekte sich so vermutlich nie eingestellt hätten.

Ergebnis: Jede Projektidee hat einen standardisierten Projektauftrag auf dessen Basis die Geschäftsführung das Projekt genehmigt.

Strategie:
Projekte bewerten und priorisieren

Erst ein genehmigtes Projekt oberhalb zuvor festgelegter Wertgrenzen ist aus Sicht der MPS ein Projekt und erhält ab diesem Zeitpunkt das Augenmerk der Geschäftsführung. „Sich um die wichtigen Projekte kümmern“, lautete die Vorgabe. Mit Blick auf die strategische Steuerung des Projektbündels wurden Kriterien zur Bewertung und zur Priorisierung der unterschiedlichen Projekte gefunden, die an die folgenden Unternehmensziele angelehnt wurden:

- Wachstum
- Ertrag
- Strategie
- Notwendigkeit
- Prozesse

Multi Projekt Steuerung bei der Fressnapf Tiernahrungs GmbH

Im Abgleich mit den Inhalten aus dem Projektauftrag ist jedes Kriterium nach einer einfachen Logik zu bewerten. So gibt es bei Fressnapf Projekte mit einem „sehr hohen“ Beitrag zum Wachstum, aber einem geringen „Prozessbezug“. Die Einstufung gibt Aufschluss über die Bedeutung des Projektes für den Gesamtkonzern und liefert wichtige Informationen für ein Portfolio Management.

Ergebnis: Fressnapf bewertet und priorisiert seine Projekte entlang der Unternehmensstrategie.

Verbindlichkeit: Projekte regelmäßig berichten lassen

Das Entscheidende für den Erfolg von Projekten ist die Erhöhung Ihrer Verbindlichkeit. Dazu zählen sowohl das monatliche Abfragen des Projektstatus sowie der Risiken bei jedem einzelnen Projektleiter, als auch die formatierte Projektliste für die Geschäftsführung. Beides ist bei Fressnapf Teil der Unternehmenssteuerung geworden. „Projekte und deren Status sind bei uns fester Bestandteil der Geschäftsführungssitzungen. Über MPS bekommen wir in standardisierter Form den entsprechenden Bericht“ sagt Alessandro Leonetti, Leiter Controlling bei Fressnapf. Die Geschäftsführung bekommt über die Ampeln der Projekte genau mit, wo es im Zeitplan oder im Budget klemmt oder anderweitige Projektrisiken zu Tage getreten sind. Dabei wird das Vertrauen auf die vom Projektleiter gemeldeten Statusinformationen vorausgesetzt. Fressnapf hat sich bewusst dafür entschieden die Multi Projekt Steuerung nicht als verwaltungsintensives Zeiterfassungs- und Kontrollsystem aufzubauen. D.h. Meilensteine und deren Verzögerung ergeben sich nicht auf der Basis erfasster Mitarbeiterstunden, sondern stellen die subjektive Einschätzung des Projektleiters dar. Eine Vorgehensweise, die sich bestens in die Unternehmenskultur bei Fressnapf einfügt.

Erfolgskontrolle: Der Projektabschlussbericht

Ist das versprochene Projektende erreicht und das Budget eingehalten, so ist das noch

keine Garantie für den Erfolg eines Projektes. Dieser stellt sich häufig erst Monate später ein. Daher wurde bei Fressnapf ein Projektabschlussbericht eingeführt. Er entlastet den Projektleiter, beschreibt die Entwicklung des Projektes und stellt seine Ergebnisse dar. Der Bericht analysiert ferner die Probleme, die im Verlauf der Arbeit aufgetreten sind, und sorgt auf diese Weise dafür, dass die gewonnenen Erfahrungen bei späteren Projekten genutzt werden können. Über den Abschlussbericht findet ca. drei Monate nach offiziellem Projektabschluss eine Kontrolle des erreichten Projekterfolges statt. Erst dann besteht Sicherheit über den Erfolg.

Ergebnis: Ein monatlicher Projektbericht an die Geschäftsführung und ein Abschlussbericht nach Projektende sichern den Erfolg.

Fazit

Über die Einführung von MPS hat Fressnapf einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmenssteuerung erzielt. Folgende Ziele konnten erreicht werden:

- Projektmanagement und Multi Projekt Steuerung laufen professionell
- Transparenz über einheitliches Projektreporting
- Standardisierte Beantragung, Erfassung und Genehmigung der wesentlichen Projekte
- Zentrales, schlankes Projekt Office (MPS) KLUSA als pragmatisches und anwenderfreundliches Tool zur Projektsteuerung

Während viele Großunternehmen komplexe Softwarelösungen einsetzen und über ganze Abteilungen zur Steuerung von Projekten verfügen, ist es in einem großen Handelskonzern wie Fressnapf mit dem Tool KLUSA gelungen, ein effizientes und einfaches Instrumentarium zur Multi Projekt Steuerung kurzfristig umzusetzen. Die pragmatische Lösung setzt auf das regelmäßige Zusammenspiel zwischen MPS und Projektleitern. Dabei steht nicht die voll integrierte Erfassung sämtlicher Projektressourcen im Vordergrund, sondern die Verbindlichkeit, die sich aus den gesetzten

Rahmenbedingungen und Projektstandards ergibt. Dabei hat es sich bewährt, den Bereich MPS als Stabsstelle der Geschäftsführung oder dem Controlling zuzuordnen.

Aber das Wichtigste ist, sich um die Projekte im Unternehmen zu kümmern, die richtigen Themen zum richtigen Zeitpunkt ins Rollen zu bringen, und dabei permanent im Blick zu haben. Mit MPS ist dies gelungen.

Die Vorteile der Multi Projekt Steuerung liegen auf der Hand.

Steuerungsvorteile:

- Strukturierte Projektplanung
- Laufende Projektübersicht
- Hohe Verbindlichkeit

Kostenvorteile:

- Effiziente Projekte
- Kosten permanent im Blick
- Kosten-Nutzen-Analyse bei Beantragung der Projekte
- Transparenz und Klarheit

Die Autoren dieses Artikels:



Dipl.-Kfm. Stefan Butz

Geschäftsführer
ButzConsult Unternehmens-
beratung GmbH, Krefeld



Dipl.-Kffr. Silvia Goronzy

Multi Projekt Managerin
Fressnapf Tiernahrungs
GmbH, Krefeld