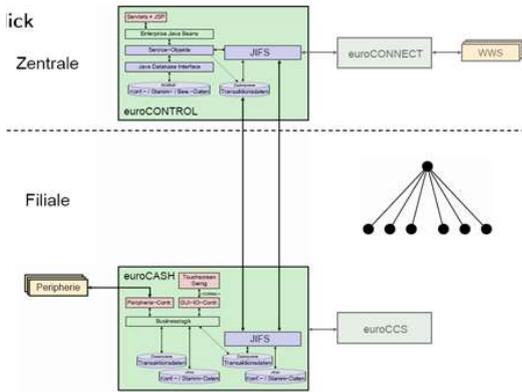


Strategisches Interimsmanagement und Projektrettung



Strategisches Ziel:

Strategische Neuausrichtung des Unternehmens -> stärkere Kunden- und Projektorientierung. Aufbau des Produktgeschäfts.

Projektziel:

- Rettung zweier in Schieflage geratener Projekte bei zwei strategischen Kunden
- Verantwortliches Management zweier strategischer Projekte zur Entwicklung eines neuen Kassensystem-Produkts (Gesamtvolumen über 2.000 PT)
- Reorganisation der Strukturen zwischen Vertrieb und Entwicklung
- Coaching der Geschäftsführung in der Umstrukturierung

Einsatzdauer:

13 Monate

Kundenprofil:

AWEK und AWEK microdata GmbH (heute zur GK SOFTWARE AG gehörend) bieten u.a. Kassensysteme für diverse Branchen an, wobei microdata in Bielefeld die Software entwickelt und AWEK in Barsbüttel die Hardware anbietet. Zum Zeitpunkt dieser Projekte hatte microdata ca. 20 Mitarbeiter.

Ausgangslage:

Zwei größere Aufträge zur Entwicklung von Softwarelösungen wurden fast zeitgleich gewonnen. Der Vertrieb war überzeugt, beide Aufträge parallel durchführen zu können: es gab bereits umfangreiches Know-how, und es schien, als müsse man im Kern nur ein System entwickeln und dieses für die unterschiedlichen Kunden nur ein wenig anpassen. Die erfahrenen Softwareentwickler, die auch beide Kunden kannten, hatten vor der Situation gewarnt, weil sie diese Annahme für eine Illusion hielten. Dennoch wurde nach Start des ersten Auftrags bald darauf auch der zweite angenommen.

Ein halbes Jahr später fragte der zweite Kunde an, wie weit denn seine Bestellung gediehen sei. Es war damit noch gar nicht begonnen worden. Die resultierenden Probleme führten zu folgendem Konfliktverhalten:

- Vorwürfe seitens der Geschäftsleitung an die Mitarbeiter, insbesondere an einen, der als Entwicklungs- und Projektleiter für verantwortlich gehalten wurde, ohne dass diese Rolle vorher explizit geklärt war. Es kam zu Drohungen und Verdächtigungen.
- Unverständnis auf Seiten der Mitarbeiter. Man hatte ja gewarnt, das sollte reichen. Das machbarere und tatsächlich auch profitablere erste Projekt war selbstorganisiert begonnen worden. Da nur Kapazitäten für ein Projekt vorhanden waren, hatte man sich auf dieses eine konzentriert.
- Dies alles geschah von der Unternehmensleitung weitgehend unbemerkt und völlig ungesteuert. Die Geschäftsleitung wollte die Situation mit der Ausübung von Druck retten, die Mitarbeiterschaft seufzte achselzuckend.
- Der neu hinzugezogene externe Projektmanager stand vor der Aufgabe, den zweiten Kunden bei der Stange zu halten und das Projekt zu retten.

Vorgehensweise von vero projects:

- Krisenmanagement, u.a. Klärung der Priorisierung, gemeinsamer Lenkungsausschuss mit Kunden, realistische Neuplanung beider Projekte
- Operative Projektleitung und gleichzeitiges Einführen von Projektmanagement-Standards, u.a. Bildung von Arbeitspaketen, Aufwandsschätzungen durch die Verantwortlichen, Meilensteine mit Abnahmekriterien
- Motivation der Mitarbeiter, u.a. keine ungerechtfertigten Schuldzuweisungen mehr, Bonussystem für abgenommene Meilensteine
- Internes Ressourcenmanagement
- Beschaffung und Management externer Ressourcen

Nutzen und Resultate:

Beide Projekte konnten im Rahmen der Neuplanung gerettet werden. Die Kunden gewannen das Vertrauen zurück und waren schließlich mit den gelieferten Lösungen sehr zufrieden.

Die Fähigkeit von AWEK und microdata, Leistungen auch international durch Outsourcing sicherzustellen, konnte weiterentwickelt werden.

Eine strategische Neuausrichtung und Reorganisation wurde durch Erfahrung aus diesen Projekten eingeleitet. Der Nutzen eines aussagefähigen Berichtswesens und eines professionellen Controllings wurde erkannt, diese neu eingeführten Funktionen werden in Zukunft Standard sein. Der Kunde hat nach eigener Aussage erkannt, wie viel es wert ist, einen Kunden zu behalten.