

**Projekt:** Analyse und Einführung einer Software zur Betriebs- und Maschinendatenerfassung (BDE, MDE)

**Position:** Projektmanager

**Branche:** Maschinen- und Anlagenbau

### **A.) Ausgangssituation**

Ein deutsches mittelständisches Unternehmen (1.600 MA / 175 Mio. €) verfügt in der Konzernstruktur über eine Reihe von in- und ausländischen Tochtergesellschaften (Europa und USA).

Die Unternehmensgruppe liefert Bearbeitungswerkzeuge und –Lösungen für die metallverarbeitende Industrie, insbesondere im Bereich Automotiv.

Ca. 2 Jahre vor dem Start des Projektes erfolgte durch den damals verantwortlichen Geschäftsführer die Beschaffung einer Software zur Betriebs- und Maschinendatenerfassung (BDE, MDE) mit dem Ziel, unternehmensweit die Liefertreue und Produktivität zu erhöhen bzw. die Stückkosten zu senken.

Aufgrund des Ausscheidens des Geschäftsführers ruhte das Projekt für mehr als 1 Jahr.

Die neue Geschäftsführung hatte die Entscheidung zu treffen, entweder die bereits getätigten Investitionen einschließlich der laufenden Lizenz- und Wartungsgebühren für mehrere Jahre abzuschreiben oder mit zusätzlichem Aufwand die Software zu implementieren.

### **B.) Durchführung**

Zunächst erfolgte eine neutrale Analyse der IST-Situation und Bewertung der Software im Hinblick auf die Erfüllung der aktuellen, gegenüber der ursprünglichen Situation teilweise modifizierten, Anforderungskriterien.

Nach dem positiven Abschluss dieser Phase und Erstellung einer Kostenplanung für die Implementierung fiel die Entscheidung, das Projekt fortzuführen und zunächst in einem Pilotbereich umzusetzen.

#### **Projektziele:**

- ◆ Implementierung der Software
- ◆ Klärung und Festlegung der erforderlichen internen Abläufe und Schnittstellen
- ◆ Einrichtung der Datenbasis, Aufbau einer kompletten Testinstallation
- ◆ Beschaffung und Installation der fehlenden Hardware
- ◆ Schulung der Mitarbeiter



### **Teilschritte bzw. –Module:**

- Analyse und Bewertung des Gesamtprojektes → Entscheidung Fortführung
- Erstellung eines Konzepts zur phasenweise Einführung der Software (zunächst in einem repräsentativen Pilotbereich, im weiteren Verlauf unternehmensweit) einschließlich der Ressourcenplanung
- Durchführung des Projektmanagements im Pilotbereich einschließlich Dokumentation & Controlling
- Koordination sämtlicher Beteiligter (Projektteam, interne Abteilungen, BR, Software-Lieferant)
- Durchführung: parallel zum Tagesgeschäft
- Projektlaufzeit: ca. 12 Monate

### **C.) Ergebnis**

Das Projekt endete planmäßig und termingerecht mit der Scharfschaltung des Systems im Pilotbereich und führte zu folgenden Verbesserungen:

- ▶ Beschleunigung und Flexibilisierung der Fertigungsplanung
- ▶ Reduzierung der mittleren Durchlaufzeiten und der Stückkosten
- ▶ Vereinfachung der innerbetrieblichen Abläufe
- ▶ Kontinuierliche Überwachung des Maschinenzustands bzw. der –Auslastung
- ▶ Verbesserung der Kalkulationsgrundlagen
- ▶ Qualitätsverbesserung u.a. der Auftragsunterlagen

### **D.) Vorteile**

Der externe Performance konnte als Projektmanager aus einer neutralen und objektiven Position heraus mit allen internen und externen Projektbeteiligten völlig unvorbelastet umgehen und verhandeln.

Dies erwies sich als sehr vorteilhaft hinsichtlich der Akzeptanz der Ergebnisse bzw. Vorschläge sowie bei der Lösung teilweise schwelender Konflikte und Vermittlung zwischen Parteien mit unterschiedlichen Interessenslagen.

Unter anderem ließen sich durch Nachverhandlungen die Bedingungen der Wartungsverträge, sowie die Kosten für die Beschaffung zusätzlicher Software-Module und Dienstleistungen günstiger gestalten und so eine Teilkompensation der Kosten erreichen.



---

Die entstandenen Kosten für die externe Projektbetreuung sind in diesem Fall grundsätzlich den Personalkosten eines Mitarbeiters mit passender Qualifikation und Erfahrung gegenüber zu stellen, der Kunde verfügte während der Projektlaufzeit nicht über entsprechende Personalressourcen.

Die Durchführung des systematischen Projektmanagements am konkreten Beispiel diente parallel als Trainingsmaßnahme für die beteiligten Mitarbeiter des Kunden und versetzte sie in die Lage, künftig eigenständig zu agieren.