

Maßnahmenmanagement – Projekte erfolgreich umsetzen mit mm+

Die Umsetzung vieler Projekte scheitert bereits, bevor sie überhaupt begonnen hat. Ohne einen aktiv gesteuerten Umsetzungsprozess gehen viele gute Ideen unter und Potenziale bleiben ungenutzt. Ein aktives Umsetzungsmanagement stellt sicher, dass aus guten Ideen messbare Ergebnisse werden. Das Maßnahmenmanagement mm+, entwickelt von Buchalik Brömmekamp, bestehend aus der Beratungsleistung und dem softwaregestützten Tool mmt, hat sich seit zehn Jahren in der Praxis bewährt.

Jeder Projektverantwortliche kennt die typischen Fallen, an denen die Umsetzung eines Projekts in der Praxis scheitert: Mangelnde Ressourcen (z. B. Geld, Zeit oder Mitarbeiter), fehlende Verantwortlichkeiten, zu spät getroffene Entscheidungen oder ergebnislose Meetings.

So wird der anfängliche Optimismus schnell getrübt, wenn zudem das richtige Werkzeug in Form eines Controlling-instrumentes fehlt und z. B. außerplanmäßige Kosten nicht rechtzeitig berücksichtigt wurden. Ferner können zwischenmenschliche Probleme die Umsetzung verzögern – oft behindern Quertreiber den Fortschritt oder Projektteilnehmer zeigen nur geringe Verantwortungsbereitschaft. Fehlt es dem Projektverantwortlichen dann noch an der notwendigen Sozialkompetenz, ist die Umsetzung schon vor deren Beginn zum Scheitern verurteilt. Mit mm+ werden die Umsetzungsfallen sicher umgangen und einer erfolgreichen Umsetzung steht nichts mehr im Wege. Das Vorgehen – bestehend aus den drei Phasen Analyse, Strukturierung und Umsetzung – wird im Folgenden erläutert.

Am Anfang stehen Analyse und ein strukturierter Projektaufsatz

In der Analysephase wird mit der Plausibilisierung vorhandener Ideen sowie der Entwicklung zusätzlicher Ideen und Ansätze das Startpaket für die Umsetzung geschnürt. Für die Ideensammlung können interne und externe Quellen genutzt werden. Sie werden in Form eines Workshops mit den Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet.

Dadurch entsteht ein Maßnahmenkatalog, der die umsetzungswürdigen Maßnahmen mit thematischen Schwerpunkten festsetzt. Wie und durch wen sollen diese vielen Maßnahmen jedoch nun abgearbeitet werden und vor allem in welcher Reihenfolge? Welche Maßnahmen bringen den schnellsten Erfolg und wann ist das Ziel wirklich erreicht? Die Strukturierungsphase ist für die Beantwortung dieser

Fragen essentiell. Im ersten Schritt werden die Maßnahmen – sofern möglich – bestimmt und zeitlich eingeordnet. Anschließend werden die Verantwortlichkeiten auf einzelne Mitarbeiter verteilt, die Projektorganisation festgelegt und die Projektrollen klar definiert.

Im Rahmen von Einzelgesprächen mit dem sogenannten „Project Office“, also der projektsteuernden Person, schließt jeder Maßnahmenverantwortliche eine verbindliche Zielvereinbarung je Maßnahme ab. Diese beinhaltet die Maßnahmenbeschreibung und den Verantwortlichen, die qualitativen und quantitativen Ziele, den wirtschaftlichen Effekt (sofern messbar) sowie die jeweiligen Aufgaben (Aufgabenverantwortliche, Starttermin, Endtermin).

Die Zielvereinbarung dient der Orientierung aller Beteiligten. Die Unterteilung der Maßnahmen in eine geeignete Aufgabenstruktur ermöglicht die konsequente Umsetzung auch neben dem Tagesgeschäft. Als Ergebnis der Strukturierungsphase liegt eine operationalisierte Umsetzungsstruktur mit klaren Verantwortlichkeiten vor.

Ein IT-Tool ist für die Umsetzung unerlässlich

Eine Software ist für die Umsetzungssteuerung unerlässlich – andernfalls wird die Projektstruktur unübersichtlich und unflexibel. Komplexe Strukturen, Abhängigkeiten, Effekte und Laufzeiten können erfahrungsgemäß z. B. in Excel nicht umfassend abgebildet und nachgehalten werden. Die Wahl des richtigen Tools entscheidet daher über Effizienz und Akzeptanz der Umsetzung. Eigens für diese praktischen Probleme hat Buchalik Brömmekamp das softwaregestützte Maßnahmenmanagementtool mmt entwickelt und in den vergangenen zehn Jahren in bisher mehr als 30 Projekten kontinuierlich weiterentwickelt.

Das mmt dient als Insellösung, ist einfach in der Handhabung und bildet alle notwendigen Informationen inklusive der

Effekte ab. Das Tool gibt einen grafischen Gesamtüberblick über den Umsetzungsstand aller Maßnahmen, die Effekte (Soll/Prognose/Ist) unter Berücksichtigung der GuV-, Bilanz- und Cash-Struktur sowie über kritische Aufgaben. Diese übersichtliche Struktur vereinfacht die frühzeitige Problemerkennung und ermöglicht dem Anwender eine effiziente Steuerung und ein komfortables Controlling.

Konsequente Umsetzung sichert langfristigen Erfolg

Wie wird die Umsetzung jedoch aktiv gesteuert, nachdem die Projektstruktur in das Softwaretool übernommen wurde? Hierfür dient der sogenannte „Maßnahmencontroller“ als „Sparringspartner“ in der Umsetzungsphase.

Die Anforderungen an einen guten Maßnahmencontroller sind hoch – die Person sollte über ein hohes Maß an Empathie, Durchsetzungsvermögen, Moderationsfähigkeit, hohe Akzeptanz im Unternehmen auf allen Hierarchieebenen und Diskretion verfügen.

Ferner sind Erfahrungen im Projektmanagement, logisches Denken und analytische Begabung, gute Kenntnisse in Finanz- und Rechnungswesen und Reporting-Know-how von Vorteil. Weitere wichtige Anforderungen sind die Konzentration auf die erfolgskritischen Faktoren sowie die Fähigkeit, bei Detailanalysen den Gesamtüberblick nicht zu verlieren.

Der Umsetzungsstand der Maßnahmen wird regelmäßig durch den Maßnahmencontroller nachgehalten – dies ermöglicht ein zeitnahes Eingreifen bei Planabweichungen. Im Rahmen von regelmäßigen Abstimmungsterminen werden die individuellen Maßnahmenpakete mit den Verantwortlichen abgestimmt und gegebenenfalls angepasst.

Zudem sind die geplanten Maßnahmeneffekte nachzuhalten und mit dem Unternehmenscontrolling abzustimmen. Im Rahmen von Lenkungsausschüssen werden die Stakeholder über die wesentlichen Änderungen informiert und können notwendige Entscheidungen treffen.

Der Maßnahmencontroller und das Softwaretool stellen somit ein effizientes Controlling und Reporting sicher. Ziel des Umsetzungsmanagements ist die Etablierung einer Projektkultur im Unternehmen zur Sicherstellung der nachhaltigen Wirkung der Maßnahmen. In der Umsetzungsphase werden die Mitarbeiter bezüglich ihrer Verlässlichkeit und der ihnen übertragenen Verantwortung „gecoacht“. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Etablierung einer Projektkultur im Unternehmen.

Durch die bewährte mm+-Vorgehensweise werden typische Umsetzungsprobleme gelöst: So werden bereits in der Analysephase die Projektziele klar definiert und dokumentiert, damit alle Beteiligten auf das gleiche Ziel hinarbeiten. In der Strukturierungsphase werden die Maßnahmeneffekte plausibilisiert, um eine zeitnahe Umsetzung der Maßnahmen, die einen hohen Effekt bringen, zu garantieren. Diese Effekte können mithilfe des Maßnahmenmanagementtools mmt bezüglich GuV-, Bilanz- und Cash-Struktur immer aktuell verfolgt werden. Zur Vermeidung außerplanmäßig hoher Projektkosten werden diese und sämtliche umgesetzten Effekte in effizienten Einzelterminen nachgehalten und überwacht. Ferner werden die Mitarbeiter bezüglich Selbstständigkeit und Selbstorganisation geschult. Durch das entstehende Vertrauensverhältnis werden erfahrungsgemäß auch Quertreiber abgeholt und integriert. Dadurch etabliert sich – auch langfristig – eine erkennbare Projektkultur im Unternehmen.

Sie haben Fragen zum Buchalik Brömmekamp Maßnahmenmanagement mm+? Wir helfen Ihnen sehr gerne weiter!

Florian Edinger

Dipl.-Kfm. (FH)
Projektmanager in den Competence Centern
Maßnahmenmanagement,
Strategie und Einkauf
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Leistungswirtschaftliche
Analysen, Potenzialanalysen sowie die Maß-
nahmensteuerung in Umsetzungsprojekten

Tel. 0211-82 89 77 140
florian.edinger@buchalik-broemmekamp.de



Christine Hüske

Dipl.-Reg.-Wiss. Ostasien
Senior Consultant
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Einkauf, Vertrieb und
Maßnahmenmanagement

Tel. 0211-82 89 77 188
christine.hueske@buchalik-broemmekamp.de

