

# Die passenden Mittel zur richtigen Lösung

Gerät ein Unternehmen in die Krise, so ist schnelles und entschlossenes Handeln gefragt. Trotz (teurer) Projektmanagement-Tools werden nur die wenigsten Sanierungsprojekte planmäßig abgeschlossen. Welche Mittel nötig sind, um die passenden Lösungen erfolgreich umzusetzen. VON **FLORIAN EDINGER** UND **NINA BARTEL**

**G**erade in einer Unternehmenskrise ist die Anpassung und Optimierung der Geschäftsprozesse unumgänglich. Die Mitarbeiter kennen das Unternehmen und sein Geschäftsumfeld meist sehr gut und sind oftmals in der Lage, viele sinnvolle Vorschläge zu generieren. Oft fehlt es in den Restrukturierungsprozessen also nicht an

der richtigen Problemlösung, sondern lediglich an dem passenden Mittel auf dem Weg zur Lösung. Denn ob sich Projekte zur Verbesserung interner Abläufe erfolgreich umsetzen lassen, hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren ab. Besonders in Unternehmen mit streng hierarchischer Führungskultur ist die Veränderungsbereitschaft häufig stark eingeschränkt. Das fehlende Vertrauen der Führung in die Mitarbeiter, gepaart mit einer festgefahrenen Organisationsstruktur, führen dazu, dass viele gute Ideen nicht aufgegriffen werden. Daneben können flexible Zeitfenster zu Umsetzungsfallen werden. Hinzu kommen eine fehlende Kontrolle und Dokumentation von Fortschritten sowie die Nichteinhaltung von Deadlines im Controlling.

Tools an das jeweilige Unternehmen und die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter. Deshalb ist – neben der Einführung eines solchen Tools – immer auch eine Beratung erforderlich. Dafür hat sich der Einsatz eines Maßnahmencontrollers bewährt.

## Anforderungen an einen Maßnahmencontroller sind hoch

Der Maßnahmencontroller fungiert als Dienstleister für die Projektorganisation. Er entlastet die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter →



### ZU DEN PERSONEN

**Florian Edinger** ist Projektmanager in der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH. Seit 2009 berät er Unternehmen in Veränderungssituationen. Neben der Erstellung von Sanierungskonzepten hat er sich insbesondere auf die Umsetzung von Maßnahmen zur Unternehmensoptimierung spezialisiert.

**Nina Bartel** ist Consultant in der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH. Neben der Erarbeitung von Sanierungskonzepten begleitet sie seit 2009 Unternehmenstransaktionen und steuert Maßnahmenumsetzungen in Unternehmen.

[www.mm-plus.de](http://www.mm-plus.de)

### Tools allein sind kein Allheilmittel

Um diese Umsetzungsfallen zu vermeiden, hat sich der Einsatz von Softwaretools in der Praxis bewährt. Allerdings sind sie kein Allheilmittel, denn sie sind nur so gut wie die Menschen, die sie bedienen. Softwaretools werden meist durch reine IT-Unternehmen entwickelt. Diese sind ausschließlich Programmierer, und es mangelt ihnen häufig an Praxiserfahrung und Know-how. Schnell werden diese Tools zum Selbstzweck, anstatt die Verantwortlichen bei der Maßnahmenrealisierung zu unterstützen. Insofern stellt ein softwaregestütztes Management von Optimierungsmaßnahmen keine Ad-hoc-Lösung dar. Entscheidend ist vielmehr der richtige Umgang damit – also die Anpassung des



Softwaretools sind kein Allheilmittel. Sie sind nur so gut wie die Menschen, die sie bedienen.

„ Ein guter Maßnahmencontroller überblickt die gesamte Projektstruktur, erkennt die betriebswirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Maßnahmen und verfügt über gute Menschenkenntnisse.

bei administrativen Tätigkeiten der Projektsteuerung. Ziel ist dabei, die vorhandenen Ressourcen der Mitarbeiter für die Realisierung der Maßnahmen zu nutzen. Ein guter Maßnahmencontroller überblickt die gesamte Projektstruktur, erkennt die betriebswirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Maßnahmen und verfügt über gute Menschenkenntnisse. Zudem kommt ihm häufig eine Vermittlerrolle zwischen Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern zu.

### **Aufteilung in kleine Häppchen**

Entscheidend für den Umsetzungserfolg ist die optimale Kombination aus Beratungskompetenz und einem skalierbaren, maßgeschneiderten Softwaretool. Ein gutes Maßnahmenmanagement vereint beide Komponenten. Das Vorgehen erfolgt in aufeinander aufbauenden Modulen, welche Analyse, Strukturierung und Umsetzung abdecken. Die Prozesse werden dabei professionell aufgesetzt, strukturiert gesteuert und durch ein individualisierbares Softwaretool unterstützt. Interne Ressourcen lassen sich so gezielt und effizient einsetzen. Der unterstützende Einsatz eines externen Maßnahmencontrollers kann gerade in der Anfangsphase der Umsetzung sinnvoll sein. Es wird erwartet, dass der Verantwortliche seine Aufgaben

zusätzlich zu seinem Tagesgeschäft erledigt, welches ihn allerdings meist vollständig ausfüllt. Hier kann ein externes Maßnahmencontrolling einen enormen Mehrwert leisten: Die Maßnahmen werden in kleine, sinnvolle Häppchen unterteilt, die im Tagesgeschäft zu bewältigen sind.

### **Kick-off-Meetings helfen, Prioritäten zu setzen**

Gemeinsam mit der Geschäftsführung klärt der Maßnahmencontroller den Personenkreis der Maßnahmenverantwortlichen ab. In einem Kick-off-Meeting werden unter anderem das Vorgehen, die Methoden, die Zeitpläne und Meilensteine definiert.

Im Nachgang erfolgt die Priorisierung der Maßnahmen. Diese basiert auf einer objektiven Bewertung von Umsetzungsdauer und Nutzen. Eine solche skalenbasierte Bewertung der Maßnahmen in der Gruppe trägt außerdem zum Konsens bei den Gruppenmitgliedern und Effizienz in der Umsetzung bei.

### **Verantwortung muss gewollt und gekonnt sein**

Im Rahmen eines Workshops kann zudem für jede durchzuführende Maßnahme eine verantwortliche Person festgelegt werden. Initiative ist das A und O – die Übernahme der Verantwortung ist ein

aktiver Prozess und muss daher bereitwillig geschehen. In einem Folgegespräch der Maßnahmenverantwortlichen mit dem Maßnahmencontroller werden schließlich Teilschritte jeder Maßnahme und die Zielbedingungen jeder zu erfüllenden Aufgabe festgelegt. Ebenso werden die Start- und Endzeitpunkte der Maßnahmen und Abhängigkeiten untereinander definiert. Sowohl Motivation als auch das nötige Fachwissen und die Umsetzungskompetenz müssen gegeben sein. Wenn eines davon nicht gegeben ist, dann unterstützt ein erfahrener Maßnahmencontroller dabei, geeignete Lösungen zu finden.

### **Maßnahmencontrolling unterstützt unternehmensspezifisch**

Jedes Unternehmen ist anders und hat unterschiedliche Anforderungen an ein adäquates Maßnahmenmanagement. In der Umsetzungspraxis erleben wir häufig, dass Unternehmen entweder überhaupt kein Softwaretool für die Maßnahmenumsetzung im Einsatz haben oder ein viel zu komplexes System anwenden, dessen Umfang nur zu einem Bruchteil genutzt wird. Dieses ist dann meist entsprechend – unnötig – teuer. Ein gutes Maßnahmenmanagement-Tool ist einfach in der Bedienung und fokussiert sich auf das Wesentliche: die inhaltliche und zeitliche Strukturierung des Projektes sowie die Messung der Maßnahmeneffekte und Berücksichtigung von Abhängigkeiten.

### **FAZIT**

Besonders für Unternehmen, die sich in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage befinden, sind Veränderungen entscheidend. Um das Unternehmen wieder zukunftsfähig zu machen, müssen Maßnahmen formuliert und erfolgreich umgesetzt werden. Management-Tools erleichtern und unterstützen dieses Vorgehen. Sie bündeln alle relevanten Funktionen, die dazu beitragen können, dass Projekte gelingen und das Unternehmen erfolgreich fortgeführt werden kann. ■