

PROST auf den Projekterfolg bei PharmaZell Portfolio-Management als Schlüssel zum Erfolg

In vielen mittelständischen Unternehmen wird Projektmanagement nicht systematisch genutzt, sondern pragmatisch-intuitiv. Das kann bis zu einer gewissen Unternehmensgröße sehr gut funktionieren – doch kommen Unternehmen irgendwann an einen Punkt, bei dem diese Form der Projektdurchführung an Grenzen stößt und den weiteren Erfolg des Unternehmens behindert. PharmaZell ist ein innovatives international tätiges Pharma-Unternehmen mit Sitz in Raubling, dessen Dienstleistungs-Business hauptsächlich auf erfolgreicher Projektarbeit basiert. Neben dem Hauptsitz gehören noch weitere 2 Standorte in Indien sowie ein Standort in Dänemark zum Portfolio.



Christian Mugrauer

Dipl.-Wirtschaftsingenieur, systemischer Berater, Gründer und Senior Berater der MuGrow AG

Kontakt:

christian.mugrauer@mugrow.net

Weitere Informationen zu PharmaZell: www.pharmazell.com

Die Ausgangssituation

Nach einem erfolgreichen Management-Buyout aus einem amerikanischen Mischkonzern haben die beiden Eigentümer und Geschäftsführer das Unternehmen in eine dynamische Wachstumsphase gebracht. Mit zunehmender Größe und Komplexität zeigte sich aber immer deutlicher, dass das Projektmanagement in der Art und Weise nicht mehr adäquat war und den weiteren Erfolg limitiert hätte. Dazu wurde zunächst eine interne Initiative lanciert, die aber nur begrenzten Erfolg brachte. Da die Geschäftsleitung mehr erreichen wollte, wurde mit Christian Mugrauer ein erfahrener externer Partner ausgewählt, mit dessen Hilfe die erfolgreiche Weiterentwicklung des Projektmanagements bei PharmaZell umgesetzt wurde. In einer ersten Phase wurde das Einzel-Projektmanagement gezielt weiterentwickelt. In einer zweiten Phase wurde ein schlankes und effektives Projekt-Portfolio-Management im Unternehmen etabliert.

Die Ergebnisse

Heute werden die Projekte bei PharmaZell systematisch ausgewählt und monatlich gesteuert. Jedes ausgewählte Projekt wird gemäss einem individuell auf PharmaZell zugeschnittenen PM-Prozess mit klaren Rollenverantwortungen durchgeführt. Monatlich wird der Status des Projekt-Portfolios effektiv ermittelt und in einer Management-Sitzung aktiv gesteuert. Zunächst wurde dieser Ablauf in einer Pilot-Phase am Hauptstandort etabliert und dann in einer zweiten Phase auf alle weiteren Standorte ausgedehnt. Somit kann heute das PharmaZell Management das vernetzte standortübergreifende Projektgeschäft effektiv steuern und gestalten.



Signifikante Vorteile für PharmaZell:

1. Effektive monatliche Steuerung des Projektportfolios
2. Systematische und bewusste Auswahl der Projekte („auf die richtigen Pferde setzen“)
3. Die vorhandenen Ressourcen werden viel gezielter verwendet
4. Gesteigerte Profitabilität der Projekte
5. Fehler können vermieden und damit Kosten reduziert werden
6. Erfolgreiches Verankern von Projektmanagement im Unternehmen

Interview mit dem Geschäftsführer, Dr. Oliver Bolzern



Frage: Herr Dr. Bolzern, was hat Ihnen die Projektmanagement-Initiative gebracht. Welche Unterschiede erkennen Sie im Vergleich zu früher?

Dr. Bolzern: Die Initiative hat uns als Unternehmen einen wesentlichen Schritt vorgebracht. Wir entscheiden heute neue Projekte nicht mehr aus dem Bauch heraus, sondern systematisch. Wir sehen z.B. nicht mehr nur die reine R&D Sicht bei Entwicklungsprojekten, sondern bewerten auch strategisch und wirtschaftlich. Wir wählen somit bewusst aus und gehen in klaren Phasen vor. Ausserdem haben wir einen festen Rhythmus reingebracht, alle Entscheider sind heute daran gewöhnt, jeden Monat den aktuellen Stand des Projektportfolios gezielt zu steuern. Und dazu haben wir heute eben eine professionelle Grundlage und daher einen

viel besseren Überblick.

Frage: Weshalb ist der feste Rhythmus aus Ihrer Sicht so wichtig?

Dr. Bolzern: Der feste Rhythmus ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Als Geschäftsleitung haben wir ganz klar festgesetzt, dass wir dadurch rechtzeitiger Massnahmen ergreifen können, weil wir viel früher von aufkommenden Problemen erfahren als früher.

Frage: Was heisst eigentlich PROST?

Dr. Bolzern: Es ist eine Abkürzung für Projektsteuerung und das PROST-Gremium integriert alle wichtigen Entscheider im Unternehmen, die wir für die Steuerung des Projektportfolios brauchen. Mit der monatlichen PROST-Sitzung haben wir eine effektive Form geschaffen, in der alle relevanten Entscheidungen regelmässig zusammen entschieden werden können. Vorher wurden Entscheidungen eher ad hoc getroffen, meist zu spät, weil das Problem bereits akut war. Im Vergleich zu heute natürlich höchst ineffizient. Heute ist die monatliche PROST-Sitzung ein fester und geschätzter Bestandteil unserer Unternehmenskultur geworden.

Frage: Welchen Mehrwert hat es Ihnen gebracht, dass ein externer Berater in einer ersten Phase den monatlichen Prozess koordiniert hat und die PROST-Sitzung moderiert hat?

Dr. Bolzern: Externe stellen generell Dinge in Frage, die für interne Mitarbeiter so nicht möglich sind. Herr Mugrauer hat aber aufgrund seiner Kompetenz und Persönlichkeit diese schwierige Aufgabe aber auch sehr gut gemacht. Er war ein hervorragendes Bindeglied zwischen den Projektleitern und dem PROST-Gremium, hat den aktuellen Status des Projekt-Portfolios effektiv und effizient vorbereitet. Die Moderation der PROST-Sitzung hat auch viel gebracht. Denn so haben wir uns auf die eigentliche Aufgabe der Gesamtsteuerung konzentrieren können und haben uns nicht wie früher einzelnen Projekten mit deren aktuellen Problemen gewidmet. Zudem hat er es immer wieder verstanden, wichtige strategische Themen aufzuzeigen und zu adressieren und notwendige Massnahmen auf den Punkt zu formulieren?

Frage: Ist also ein Mehrwert über das Projektmanagement hinaus entstanden?

Dr. Bolzern: Ja eindeutig. Aufgrund der systematischen Auswahl und Steuerung haben wir sehr klar die wunden organisatorischen Punkte erkennen können. Es sind ganz klar Engpässe erkannt worden, die nicht nur den Erfolg des Projektmanagements limitiert haben, sondern unser ganzes Geschäft. Es war klar, dass wir die notwendige Organisationsentwicklung aber auch die notwendigen strategischen Fragen angehen und lösen mussten. Dies haben wir dann konsequent in gezielten Workshops getan, und so konnten wir nach 6 Monaten einen klar messbaren Fortschritt erkennen – im Projektmanagement aber auch ganz generell. Für uns war es ein grosser Vorteil, dass wir mit Herrn Mugrauer in der Geschäftsleitung nicht nur über Projektmanagement sondern auch über strategische Punkte und Organisationsentwicklung sprechen konnten.

Frage: Können Sie einen vergleichbaren Prozess auch anderen Unternehmen empfehlen?

Dr. Bolzern: Grundsätzlich kommt es natürlich auf die Situation des Unternehmens an. Allerdings kann ich aufgrund meiner Erfahrung sagen, dass in vielen Unternehmen Projektmanagement zwar genutzt wird, aber das Potential oft bei weitem nicht ausgeschöpft wird. Ist die Initiative mit klaren strategischen Zielen verbunden, bringt sie das Unternehmen meiner Meinung nach deutlich weiter. Insbesondere das Portfolio-Management ist ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor. Entscheidend ist aber, den richtigen externen Partner zu haben. Wir können Herrn Mugrauer sehr empfehlen. Herzlichen Dank für die erfolgreiche Zusammenarbeit.

Gesamtbeurteilung von Dr. Oliver Bolzern



Dr. Oliver Bolzern, CEO, PharmaZell GmbH, Raubling, Deutschland:

"Während 1 ½ Jahren hat uns Herr Mugrauer bei der Einführung von Projektmanagement und anschließend beim Aufbau einer Systematik zur Auswahl und Steuerung von vielen parallel laufenden Projekten unterstützt. Ohne seine Erfahrung und kompetente Führung wären wir nie dahin gekommen, wo wir heute sind. Professionelles Projektmanagement ist inzwischen ein integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur geworden. Herr Mugrauer hat es verstanden, in den Workshops jeweils aus vielen Individuen eine Gruppe zu formen, die in dieselbe Richtung zieht und vollständig hinter der gemeinsam erarbeiteten Methodik steht. Besonders geschätzt habe ich, dass Herr Mugrauer die Gabe hat, wunde oder problematische Punkte rasch zu erkennen und zielstrebig Lösungen zu erarbeiten. Er scheut dabei nicht zurück, auch unangenehme Fragen zu stellen, die in einer Gruppe mit fester Hierarchie und eingefahrenen Verhaltensmustern u.U. gar nicht zur Sprache kommen würden. Ich bin Herr Mugrauer außerordentlich dankbar für seinen stets engagierten Einsatz und die offene Kommunikation mit allen Beteiligten. Dies gilt in gleicher Weise für die Strategie-Workshops oder die Organisationsentwicklungsworkshops, z.B. im Vertrieb, welche wir im Zuge unserer strategischen Unternehmensentwicklung durchgeführt haben. Sicher werden wir auch in Zukunft mit ihm zusammen arbeiten."