



Schweizer Electronic AG  
78713 Schramberg  
www.schweizer.ag



## OPTIMIERUNG DES PROJEKTMANAGEMENTS BEI DER SCHWEIZER ELECTRONIC AG

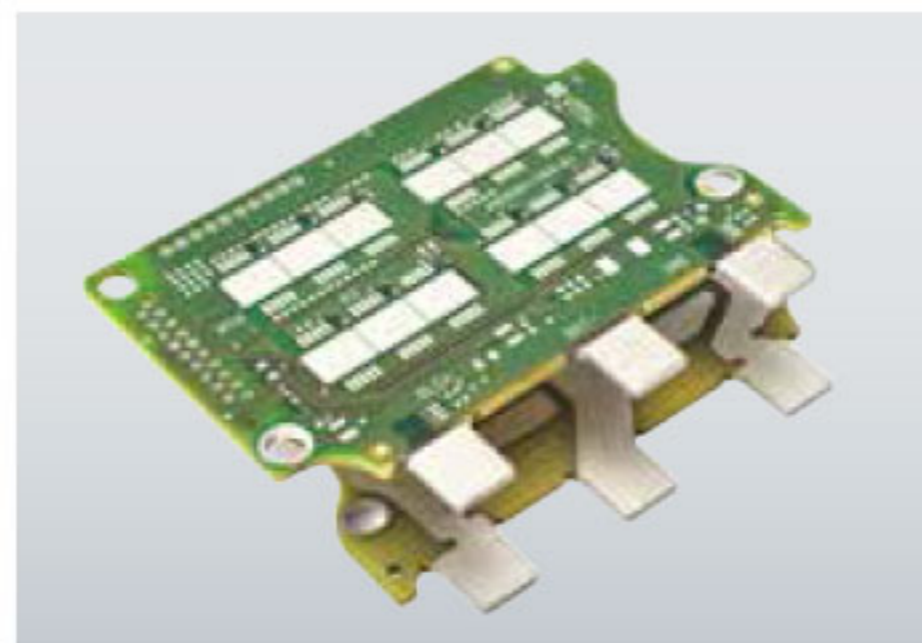
# Schlanke Projekt-Prozesse zur Unterstützung des Wachstums

Um Projekte künftig noch präziser und effizienter durchführen zu können, hat sich die Schweizer Electronic AG aus Schramberg professionelle Unterstützung geholt. Zusammen mit den Experten der Ingenics AG wurde in Workshops herausgearbeitet, wie man den Projektmanagement-Prozess nachhaltig schlanker gestaltet – ausgerichtet an projektspezifischen Erfordernissen und Anforderungen. Damit ist die Schweizer Electronic AG bei künftigen Projekten in jeder Projektphase bestens aufgestellt. Die Ergebnisse sind nachvollziehbar in einem Projektmanagement-Handbuch zusammengefasst.

Schlankere Projektmanagement-Prozesse sind für die Schweizer Electronic AG aufgrund eines positiven Wachstums von großer Bedeutung. Verbunden mit diesem Wachstum ist eine steigende Zahl von Aufträgen und Einzelprojekten, die bei gleicher Personaldecke und Gebäuderessourcen durchgeführt werden müssen. Um bei steigender Nachfrage auch zukünftig eine optimale Liefertreue sicherzustellen und dazu notwendige Abwicklungsprozesse so effektiv und ressourcenschonend wie möglich zu gestalten, wurde die Ingenics AG als unterstützender Partner hinzugezogen. Es galt zu klären: In welchen Phasen eines Projektes können bisher bestehende Vorgänge im Sinne eines Lean-Managements optimiert werden?

Ziel war es, die Projektmanagement-Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten und auf unterschiedlichste Projekte maßgeschneidert anzuwenden. Und das sowohl

in Bezug auf Kundenprojekte der Schweizer Electronic AG, als auch auf firmeninterne IT- und Organisationsprojekte. Zwar ähneln sich die Abläufe in den einzelnen Projekten und bestimmten Projektphasen – vor allem Start und Abschluss stimmen häufig überein, „in der detaillierten Abfolge jedoch können die Prozesse variieren“, so Ingenics Experte Eike Ehlers. Gemeinsam mit den Schweizer-Mitarbeitern erarbeiteten er und sein Team Strukturen und Methoden, die bei Projekten künftig als Grundlage dienen.



Die Schweizer Electronic AG ist der drittgrößte Produzent von Leiterplatten in Europa.

### Workshops für Projektbeteiligte und Entscheider

Begonnen haben die Ingenics Experten mit einer Analyse der aktuellen Projektmanagement-Prozesse. Durch Interviews und Gespräche fanden sie heraus, in welchen Arbeitsschritten und -phasen Optimierungspotenziale liegen. In den darauf aufbauenden Workshops wurden zusammen mit den Schweizer Mitarbeitern Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Die Einteilung der Workshop-Gruppen erfolgte nach Projektbeteiligten auf der einen Seite und Entscheidern, die das Ergebnis später tragen müssen, auf der anderen Seite. Eike Ehlers hebt das Engagement der Schweizer-Mitarbeiter lobend hervor: „Durch die starke Einbindung der Mitarbeiter steigt die Akzeptanz für die spätere Anwendung des



Projektergebnisses. Das hat einen enormen Einfluss auf den Erfolg des Optimierungsprozesses.“ Eine Übersicht über erledigte oder noch anstehende Aufgaben und Entscheidungen stellten die Beteiligten in einer webbasierten Projektmanagement-Software zusammen. So schafften sie die nötige Transparenz des Prozesses.

### *Vorlagenflut reduzieren und Abläufe vereinheitlichen*

„Was wir als Berater-Team bei Schweizer vorgefunden haben, ist in vielen Unternehmen nichts Ungewöhnliches. Es ist eigentlich alles da: Vorlagen und Formulare, die den Projektablauf regeln sollen“, so Eike Ehlers. „Aber oft ist von alledem zu viel vorhanden – jeder Abteilungs- oder Projektleiter hat für sein Team eigene Vorgaben. Das führt zu einem Dschungel an Informationsverarbeitung und unterschiedlichen Kenntnisständen der Mitarbeiter im Unternehmen.“ Hier wieder eine Vereinheitlichung herzustellen, war eine der zentralen Aufgaben des Projektes. Dazu gehörte auch, die Arbeitsweisen der Projektleiter zu vereinheitlichen. Mitarbeiter werden künftig umfassend und in gleicher Weise über Projekte und Prozesse informiert und so auf einen einheitlichen Kenntnisstand gebracht. Dafür wurden einheitliche Reporting-Verfahren und -Inhalte erfasst sowie klare Zuständigkeiten und Kommunikations- und Eskalationsspielregeln festgelegt.

Mithilfe einer stärkeren Transparenz in den Abläufen kann ein Projektleiter Projektfortschritte besser und schneller beurteilen

und frühzeitig Abweichungen vom definierten Prozess erkennen. Sein Aufwand – beispielsweise an Nachsteuerung und Kurskorrekturen – lässt sich dadurch je nach Projekttyp und Projektgröße reduzieren. Je nachvollziehbarer der Projektfortschritt ist, desto besser können ihn zum Beispiel Entscheidungsgremien beurteilen. Auch in der Multiprojektmanagement-Steuerung wurde so ein Fortschritt erzielt.

### *Den Vorstand aktiv einbinden*

Während der gesamten Optimierungsphase wurde der Vorstand anhand von Zwischenergebnissen eingebunden. Wichtige Entscheidungen konnten so effizient getroffen und freigegeben werden. Gemeinsam mit dem Vorstand erarbeitete Ingenics eine Projektmanagement-Vision für das Unternehmen. Das daraus resultierende Leitdokument war für die weitere Workshop-Arbeit eine wichtige Richtschnur.

Ein weiterer Effekt der Einbindung des oberen Managements in den Verbesserungsprozess: Den Mitarbeitern wurde der hohe Stellenwert von Projekt und projektleitenden Positionen bewusst. „Diese Wahrnehmung der Bedeutung von effektiven und dadurch effizienten Prozessabläufen im Projektmanagement ist für die tägliche Arbeit und für eine Weiterentwicklung des Unternehmens beim derzeitigen Wachstum besonders wichtig“, so Dr. Marc Schweizer, Vorstand der Schweizer Electronic AG. In einem nächsten Projekt bei Schweizer wird die aktuelle Projektmanagement-Software abgelöst, die herausgearbeiteten Ergebnisse werden dabei als Grundlage dienen.

Entscheidend für die Wirksamkeit der erarbeiteten Verbesserungen im Projektmanagement bei Schweizer wird die Umsetzung aller Methoden im Arbeitsalltag sein. Dabei hilft nicht zuletzt ein Projektmanagement-Handbuch. Zudem bietet Ingenics Basis- und Aufbauschulungen an. In der täglichen Arbeit sollen die neuen Instrumente und Strukturen die Anwender nachhaltig unterstützen und entlasten. „Die Anwenderfreundlichkeit und Akzeptanz waren hierbei entscheidende Faktoren“, erläutert Eike Ehlers. „Es nutzt nichts, nur das System zu ändern, wenn man die Menschen darin außen vorlässt.“ Denn Ingenics geht es bei allen Prozessoptimierungen auch darum, „Menschen zu befähigen“, wie es im unternehmenseigenen Leitsatz heißt. ■

### **Über die Schweizer Electronic AG**

Die Schweizer Electronic AG sitzt in Schramberg im Schwarzwald. Das 1849 gegründete Familienunternehmen wird inzwischen von der sechsten Generation der Familie Schweizer geleitet. Schweizer ist auf die Entwicklung, Produktion und den Verkauf von technisch anspruchsvollen Leiterplatten ausgerichtet und bedient in Europa vorwiegend die Segmente Industrie (inklusive Solar) und Automotive. Heute ist Schweizer der drittgrößte Produzent von Leiterplatten in Europa und gemeinsam mit dem Kooperationspartner Meiko Electronis unter den Top 20 der Welt.