

Projektleitung für die Entwicklung eines innovativen Industriesensors



Einführung

Die Theorie legt nahe, dass die Machbarkeit kritischer Elemente eines Projekts vor dem eigentlichen Start der Produktentwicklung mit Vorstudien («*feasibility projects*») geprüft werden soll. Dies ist sinnvoll, reduziert die Risiken, erhöht die Planbarkeit und entspricht guter Praxis im Projektmanagement. Leider funktioniert dies – aus diversen Gründen – nicht immer. Die Leitung eines Projekts mit Unsicherheiten in Bezug auf die technische Lösung ist sehr anspruchsvoll.

Umfeld / Ausgangslage des Kundenunternehmens

Die Technologiefirma ist ein führender Anbieter von Feldinstrumenten für die Analyse von Flüssigkeiten und Gasen in der Prozessindustrie. Am Hauptstandort werden qualitativ hochwertige Sensoren zur Steuerung von Produktionsprozessen entwickelt und produziert, die weltweit durch eigene Marktorganisationen vertrieben werden.

Bei der neuen Technologie, einmal erfolgreich in Markt und Produktion eingeführt, handelt es sich um eine wahre Innovation und damit um einen Durchbruch für das Einsatzgebiet und für die Herstellung der Sensoren.

Aufgabe des Interim Managers und Herausforderungen

Der Interim Manager übernimmt die Leitung eines Innovations-Projekts zur Entwicklung eines technisch sehr anspruchsvollen Sensors während der Entwicklungs- und Industrialisierungsphase. Das Projektteam in der F&E vereint Spezialisten aus unterschiedlichen Fachbereichen: Materialwissenschaftler, Ingenieure für Mechanik, Elektronik und Software, Chemiker, Verfahrenstechniker.

Spezielle Herausforderungen:

- Gleichzeitig mit der Produktentwicklung wurden neue Prozesse aus den Bereichen Mikrotechnik, Electronic Packaging, Dünnschichttechnologie und Reinraumtechnik entwickelt.
- Die Projektleitung von parallel geführten technischen Machbarkeitsstudien ist anspruchsvoll. Die Fortschritte und Rückschläge zwingen zu einem regelmäßigen Abgleich

- mit dem Management über die Design-Maturität (Voraussetzung für einen Design Freeze).
- mit dem Marketing über den zulässigen Einsatzbereich (application scope).

Lösung

- Übernahme der Projektleitung. Der Vorgänger hat die Firma verlassen.
- Durchführen eines Projekt-Reviews, überarbeiten der Arbeitspakete, vereinfachen der Schnittstellen
- Neustrukturieren der Projektorganisation, klare Beauftragung
- Unterstützung bei der Erarbeitung von Detailplanungen für die einzelnen Unterprojekte
- Entwicklung eines neuen Masterplanes
- Überwachung und Kontrolle des kritischen Pfades. Sicherstellen, dass die Meilensteine bezüglich Qualität, Vollständigkeit und Pünktlichkeit erreicht werden.
- Priorisierung der verschiedenen Arbeiten bei Ressourcenkonflikten
 - Testplanung mit Zielsetzungen der Tests und logistischer Übersicht
 - Vorbereitung und Führung der Meilenstein-Reviews
 - Sicherstellen, dass die kommerziellen und technischen Aspekte gut ineinandergreifen
 - Regelmässige Kommunikation an die Geschäftsleitung über die Fortschritte dieses (teuren) Schlüsselprojekts

Ergebnisse

Das Projekt konnte rasch stabilisiert werden. Die Akzeptanz im Team wurde mit einem realistischen Masterplan erzielt. Durch die transparente Darstellung der Projektfortschritte und Projektrisiken wurden die Erwartungen des Managements der Projektrealität angepasst. Der Glaube an den Erfolg, und damit die Motivation im Team, kehrte zurück.

Der Erkenntnisgewinn durch Parallelisieren von Lernzyklen mit Prototypenbau, Testdurchführung, Analyse der Resultate und Konsequenzen wurde substantiell beschleunigt. Feldtests mit sehr gutem Kunden-Feedback erhöhten die Sicherheit, auf dem richtigen Weg zu sein.

Der Abschluss der Entwicklung wurde dem neuen Projektleiter übergeben.

Kundenreferenzen:

GM, Head of Product Organization: *„Marcel Strotz findet sehr einfach Zugang zu allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unabhängig von Ausbildungsgrad, Herkunft und Hierarchiestufe. Mit viel Einfühlungsvermögen hat er schnell eine hohe Akzeptanz im Team erreicht.“*

Head of R&D: *„Marcel Strotz pflegt eine transparente Kommunikation, er informiert in sinnvollen Intervallen. Er ist ein ebenso guter Zuhörer und Gesprächspartner, was in der Diskussion regelmässig zu guten Lösungen führt.“*

GM, Head of Product Organization: *„Marcel Strotz ist ein erfahrener Manager mit einer grossen Auswahl an Methoden und Lösungsansätzen. Er tritt entsprechend souverän auf und bleibt auch unter Druck ruhig – wobei ein gesundes, herzhaftes Lachen oftmals weiterhilft.“*

Stichworte zum Mandat

Auftraggeber: Globaler Hersteller von Industriesensoren
Branche: Industrielle Messtechnik
Auftragsdauer: 16 Monate
Einsatzort: Zürich
Umsatz: CHF 400 Mio
Mitarbeiter: 550