

## Whitepaper

Aktueller Stand der Umsetzungsqualität  
von Projekten in der Industrie

Ergebnisse einer Analyse aus dem Zeitraum  
2005 bis 2013 von mehr als 300 Projekten

Friedrich Loidl  
Markus Gahleitner

Die MCG Managementberatung GmbH

ist auf Strategie- und Produktivitätsberatung spezialisiert.  
Gegründet im Jahre 1998 arbeitet sie vor allem in der  
Industrie in Europa. We make things happen!

[www.mcg-experts.com](http://www.mcg-experts.com)

## Inhalt

Executive Summary .....	5
313 Projekte aus der mittelständischen Industrie .....	7
Produktionsthemen dominieren .....	8
Ziel: Erhöhung der Ertragskraft .....	8
Fokus Kosten: Nur 42% haben ein klares Net Benefit Ziel in Euro .....	9
Kundenzufriedenheit: 72% haben klares quantitatives Ziel .....	10
Nur 34% schätzen den personellen Ressourcenaufwand .....	10
Einsatz von Tools .....	11
Nur 44% umgesetzte Maßnahmen .....	11
Analyse umgesetzter Projekte .....	12
Zielerreichungsgrad nur 34% .....	12
Zielsetzung und Zielerreichungsgrad .....	13
Zielerreichungsgrad und Einsatz von Tools .....	13
Ishikawa Diagramm kein Erfolgsgarant .....	14
Process Mapping erhöht Zielerreichungsgrad um 50% .....	14
Statistik erhöht Zielerreichungsgrad um 90% .....	15
Klare Zielsetzung am Beginn des Projekts .....	15
Fazit: Umsetzungsqualität muss verbessert werden .....	16

Über die Autoren:

Dr. Friedrich Loidl, Jg. 1954

Studium an der Johannes Kepler Universität Linz und Stanford University, Palo Alto, Kalifornien. Vertriebs- und Marketingvorstand in diversen österreichischen Großbetrieben, Lektor im MBA Lehrgang der Universität Linz, Geschäftsführer der MCG Managementberatung GmbH, Berater und Coach für die mittelständische Industrie und Großbetriebe in Europa

Mag. Markus Gahleitner, Jg. 1976

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Internationalem Management, Marketing und Finanzwirtschaft, Ausbildung zum Prozessexperten an der Steinbeis Hochschule in Berlin. Partner in der MCG Managementberatung GmbH. Lektorentätigkeit an der Donau Universität Krems. Seit 13 Jahren als Consultant und Trainer im Strategie- und Produktivitätsbereich für mehr als 60 internationale Kunden im Einsatz.

Sehr herzlich möchten wir uns bei Hrn. Dominik Grandl bedanken, der einen wesentlichen Teil zu dieser Forschungsarbeit beigetragen hat.

## Executive Summary

In dieser Untersuchung wurden 313 Verbesserungsprojekte die im Zeitraum von 2005 bis 2012 von Unternehmen selbständig durchgeführt wurden analysiert. Rund 80% der Unternehmen in denen die Projekte abgewickelt wurden sind zur mittelständischen Industrie zu zählen. Mehr als 70% der Projekte sind der Branche Automotive und Verkehr zuzuordnen.

Produktionsthemen dominieren mit einem Anteil von 85% und vernachlässigen die Verbesserungspotenziale in den administrativen Prozessen. Auch hier werden mehr als 30% Verschwendung in den Büroprozessen geschätzt.

Die Ziele der Projekte sind zu 52% monetäre, zu 37% klassische Qualitätsthemen (Einhaltung von Spezifikationen) und zu 11% Durchlaufzeit relevante Themenstellungen.

Von den Projekten mit einer monetären Zielsetzung haben nur 42% einen klar definierten Ziel Net Benefit in Euro. Dieser liegt bei ~ € 62.000.- p.a. je Projekt (kalkuliert ohne Upside Potenziale). Bei kundenzufriedenheitsbezogenen Themen (Qualität und Termine) weisen immerhin 72% eine quantitative Zielsetzung auf. Hierbei ist der Prozessfähigkeitsindex cpk zur Bewertung von Lage und Streuung von Prozessen mit nur 10% vertreten und zeigt deutlich, dass viele Projektmitarbeiter die Bedeutung und den Nutzen dieser Prozessfähigkeitskennzahl noch nicht richtig einschätzen.

Obwohl viele Organisationen über eine Projektflut klagen und eine Priorisierung von Projekten notwendig erscheint schätzen in nur 34% der untersuchten Projekte den personellen Ressourceneinsatz und selbst die Projektlaufzeit wird nur in 51% der Fälle abgeschätzt. D.h. für die Priorisierung notwendige Informationen wie Potenzial des Projekts und Ressourceneinsatz sowie Realisierungszeitraum sind nicht ausreichend vorhanden.

In beinahe allen Projekten werden grafische Analyseinstrumente wie Tortendiagramme, Histogramme oder Verlaufsdiagramme eingesetzt. In 71% der untersuchten Fälle werden zudem statistische Analyseinstrumente, von einfachen Lage und Streuungsparametern bis zu komplexen Varianz- und Regressionsanalysen oder statistischer Versuchsplanung (DOE), eingesetzt. Ishikawa Diagramm mit 52% und Process Mapping Instrument mit 38% sind weniger stark verbreitet.

80% der untersuchten Projekte kommen zu klaren Handlungsempfehlungen, allerdings liegt der Umsetzungsgrad der Verbesserungsmaßnahmen nur bei 44%. Bewertet man nun die Projekte mit umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen (n = 106) so ergibt sich ein Zielerreichungsgrad von mageren 34%.

Interessanterweise unterscheiden sich die Zielerreichungsgrade hinsichtlich der Zieldimensionen. So weisen Projekte mit kundenzufriedenheitsrelevanten Zielen einen Zielerreichungsgrad von 45% auf, kostenorientierte Projekte 38% und Projekte die sowohl kunden- als auch kostenorientierte gleichzeitig verfolgen weisen einen Zielerreichungsgrad von nur 14% auf.

Der Einsatz von Process Mapping Werkzeugen (SIPOC, Flow Charts, etc.) erhöht die Zielerreichungsgrade nachweislich um 50%. Der Einsatz von statistischen Analysen um 90%. Nochmals darüber liegt aber, unabhängig von den eingesetzten Instrumenten zur Prozessverbesserung, eine klare Zielsetzung am Projektbeginn. Ist diese gegeben, so erhöht sich dadurch der Zielerreichungsgrad um 106%.

Nachdem die Umsetzung von Projekten eine wesentliche Komponente zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation darstellt, die laut Untersuchungen weiter steigen

werden, muss ganz klar festgestellt werden, dass die Umsetzungsqualität von Prozessverbesserungsprojekten in der mittelständischen Industrie verbessert werden muss.

Die wesentlichen Handlungsempfehlungen liegen dabei auf der Hand und werden vermutlich von den meisten Lesern als bekannt angesehen. Daher schließt sich die Frage an, warum die Umsetzung in der betrieblichen Praxis so schwierig ist.

Klare Projektplanung und Kosten/Nutzen Abschätzungen sind unabdingbare Komponenten um ein modernes Multiprojektmanagement umzusetzen. Die Anzahl der Projekte wird in Zukunft steigen und somit muss auch die Projektpriorisierung professionalisiert werden. Die Qualifikation der Mitarbeiter allgemein im Projektmanagement und besonders in spezifischen Tools und statistischem Know How erhöht den Zielerreichungsgrad der Projekte enorm.

Abschließend möchten wir noch feststellen, dass zwar Projekte in denen versucht wird alles sofort zu erreichen aus Sicht des Top-Managements zwar legitim sind und wahrscheinlich auch zu Ergebnissen führen die ohne diese „Stretched Goals“ nicht erreicht worden wären. Für die operative Abarbeitung der Projekte stellen aber vor allem Projekte die sowohl monetäre als auch kundenorientierte Zielsetzungen gleichzeitig verfolgen eine erhöhte Gefahr für einen mangelnden Zielerreichungsgrad dar.

Friedrich Loidl  
Markus Gahleitner

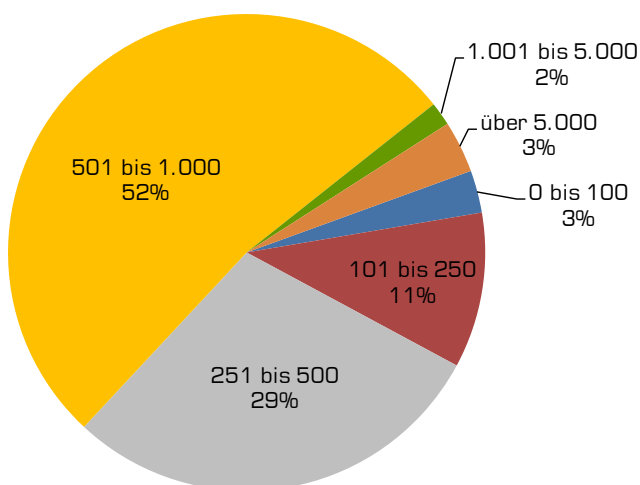
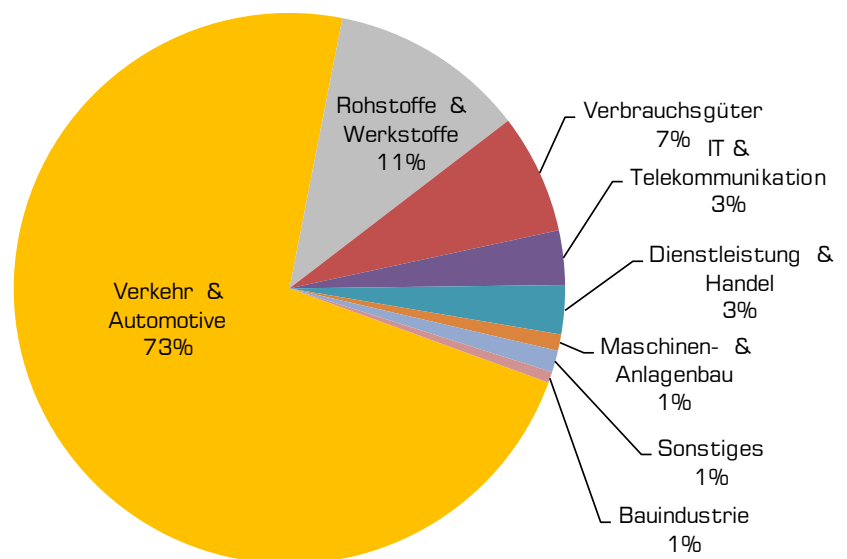
## 313 Projekte aus der mittelständischen Industrie

In der hier vorliegenden Untersuchung wurden von der MCG **insgesamt 313 Verbesserungsprojekte**, die in Unternehmen durchgeführt wurden, analysiert.

Die Projekte wurden intern geleitet, die Ergebnisse repräsentieren dabei die Fähigkeiten der Organisationen.

Es handelt sich bei den vorliegenden Ergebnissen um eine systematische Strukturierung und Analyse der Projektdokumentationen. Einzelinterviews mit den jeweiligen Projektleitern fanden nicht statt.

Die analysierten Projekte wurden im **Zeitraum 2005 bis 2012** abgewickelt. Die Zusammensetzung der Stichprobe zeigt einen hohen Anteil an Unternehmen im Bereich Verkehr und Automotive mit ~73%. Berücksichtigt man die traditionellerweise starke Verankerung von KVP, Prozessmanagement, Lean Management so überraschen die Ergebnisse dieser Untersuchung doch ein wenig.

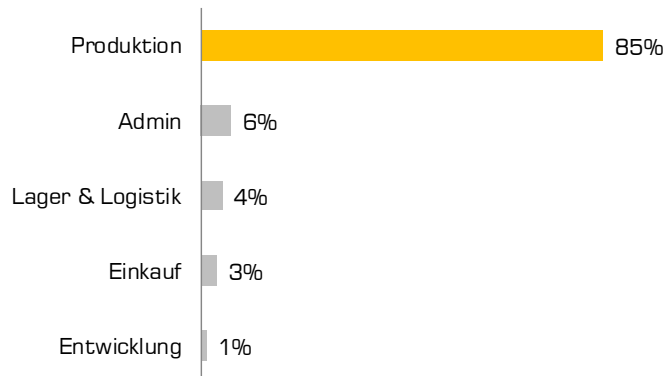


Die Größenverteilung auf Basis der Mitarbeiteranzahl entspricht mit einem Anteil von rund 80% der Unternehmen zwischen 250 und 1.000 Mitarbeitern der **mittelständischen Industrie**.

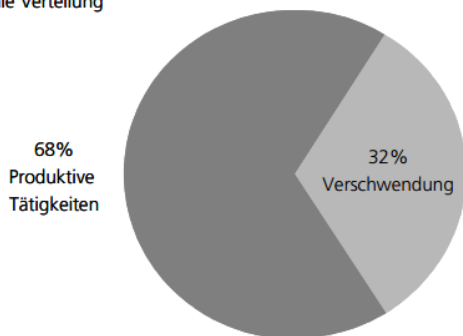
Von den insgesamt 313 analysierten Projekten wurden **95% im Bereich der Prozessoptimierung** durchgeführt und nur 5% im Bereich der Produktentwicklung. In der weiteren Analyse werden daher die Prozessverbesserungsprojekte (n=297) als Basis herangezogen.

## Produktionsthemen dominieren

In der mittelständischen Industrie dominieren Produktionsthemen nach wie vor. So wurden **mehr als 85%** aller Projekte im Bereich der **Fertigung** durchgeführt. Nachdem aber gerade dieser Bereich in den letzten Jahrzehnten immer wieder „Verbesserungsinitiativen“ über sich ergehen lassen musste, liegt der Verdacht nahe, dass in den anderen Bereichen viel Potenzial gegeben ist



Anteil Verschwendung im Büro  
Prozentuale Verteilung

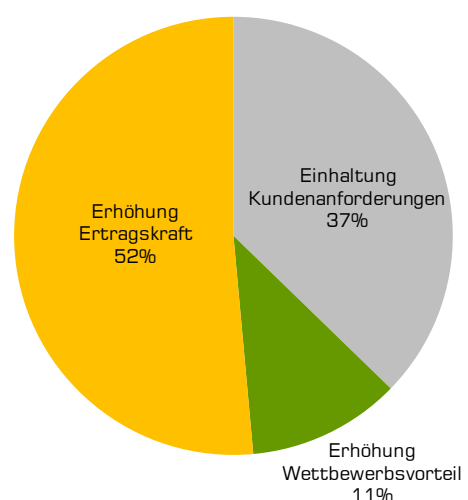


N=162

Wie hoch dieses Potenzial in den administrativen Bereichen tatsächlich ist, lässt sich nur erahnen. Eine Studie des Fraunhofer IPA und des KAIZEN Institutes Deutschland aus dem Jahr 2006 sieht den Anteil an **Verschwendung in Büroprozessen bei mehr als 30%**<sup>1</sup>. Warum dennoch der überwiegende Teil der Projekte im Produktionsbereich liegt, ist vor allem mit dem einfacheren Zugang zu Zahlen, Daten und Fakten zu erklären. In den Fertigungsbereichen wird seit jeher gemessen, gewogen und gezählt und auch Zeitaufzeichnungen gehören zum Alltag. Dieser Zugang gewinnt erst langsam in den administrativen Bereichen an Bedeutung.

## Ziel: Erhöhung der Ertragskraft

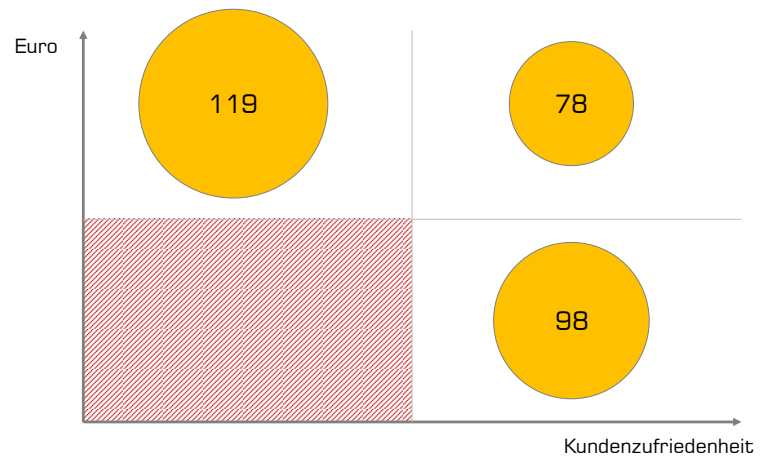
**52 %** der Projekte stellen sich als Zielsetzung die **Reduktion der Kosten** und damit eine Steigerung der Ertragskraft des eigenen Unternehmens. Die Einhaltung der Kundenanforderungen (Stichwort: Spezifikationen) und damit **Qualität** ist **in 37%** der Fälle als Zielsetzung formuliert. Unter der Rubrik „Erhöhung eines Wettbewerbsvorteils“ mit **11%** wurden hauptsächlich **durchlaufzeitrelevante Themen** genannt.



<sup>1</sup> Vgl. Lean Office 2006, [http://www.ipa.fraunhofer.de/fileadmin/www.ipa.fhg.de/pdf/Produkt-\\_und\\_Qualitaetsmanagement/Studie\\_Lean\\_Office\\_-\\_Zusammenfassung\\_lang\\_060723.pdf](http://www.ipa.fraunhofer.de/fileadmin/www.ipa.fhg.de/pdf/Produkt-_und_Qualitaetsmanagement/Studie_Lean_Office_-_Zusammenfassung_lang_060723.pdf) (28.3.13)

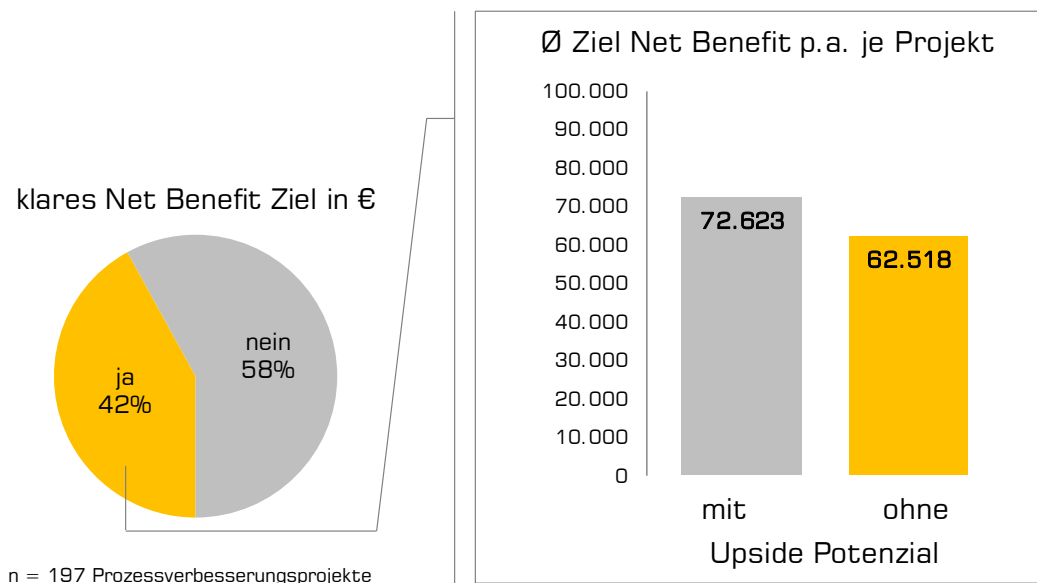


Fasst man Zeit und Qualität unter dem Überbegriff Kundenzufriedenheit als Zielsetzung zusammen, so kann man erkennen, dass es 78 Projekte gab (~26%) die „beide Seiten“ einer Medaille nämlich die gleichzeitige Optimierung von Qualität und Kosten anstrebten. Diese Projekte sind üblicherweise auf stabile, robuste, günstige Prozesse, die zentral innerhalb der Kundenanforderungen liegen, ausgerichtet. Vereinfacht ausgedrückt, es geht um die Prozessfähigkeit unter Berücksichtigung der Kosten.



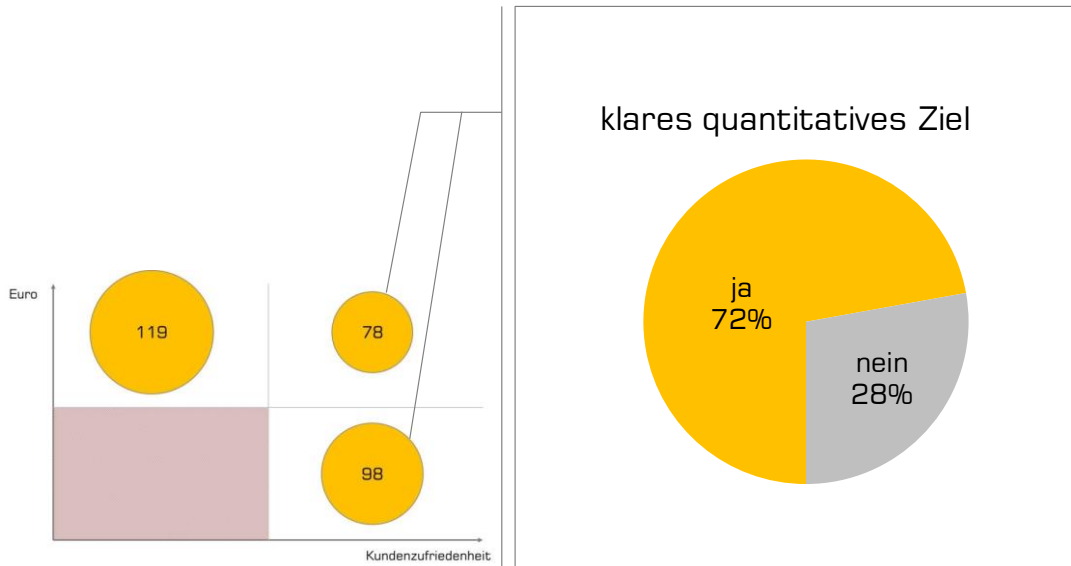
## Fokus Kosten: Nur 42% haben ein klares Net Benefit Ziel in Euro

Wahrscheinlich werden die meisten meine Einschätzung teilen, dass eine konkrete Zielsetzung für ein Projekt besonders wichtig ist. Daher überrascht es umso mehr, dass bei den 197 Projekten, in denen es um Kosteneinsparungen geht, in nur 42% eine klare monetäre Zielsetzung in Euro gegeben ist. Wir verwenden hier den Begriff des Net Benefits p.a. welcher als Summe der Einsparungen abzgl. Projektkosten und anteiligen Investitionskosten zu verstehen ist.

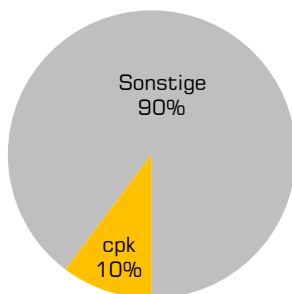


Der Ziel Net Benefit p.a. je Projekt beträgt durchschnittlich ~€ 62.500.- ohne Berücksichtigung des Upside Potenzials, also effektive Kosteneinsparungen. Unter Upside Potenzialen verstehen wir hauptsächlich zusätzliche Deckungsbeiträge, die sich durch Umsatzsteigerungen (vielleicht) erzielen lassen. Die Net Benefit Berechnung aus Projekten, in denen in neue Marktsegmente aufgrund eines geänderten Pricings vorgedrungen werden kann, weisen meist deutlich höhere Erträge in Regionen von € 300.000.- bis € 2 Mio. auf. Da die Fallzahl in der hier vorliegenden Untersuchung zu gering sind, und wir auch nicht Äpfel mit Birnen vergleichen wollen, werden wir uns im weiteren Teil dieser Analyse auf Projekte ohne Upside Potenzial beziehen.

## Fokus Kundenzufriedenheit: 72% haben klares quantitatives Ziel



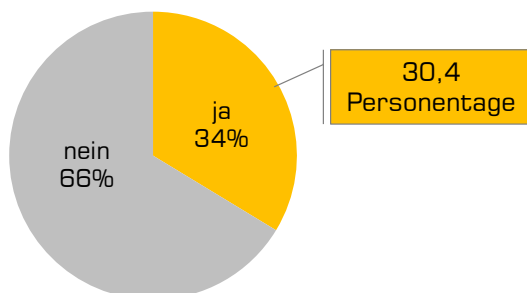
Untersucht man die 176 Projekte, die als Zielsetzung kundenzufriedenheitsrelevante Faktoren haben, erkennt man eine wesentlich stärkere Ausprägung von klaren quantitativen Zielsetzungen mit 72% als bei kostenorientierten Projekten.



Etwas überraschend ist allerdings das Ergebnis, dass die Prozessfähigkeit zwar verbal in vielen Projekten als Zielsetzung definiert ist, aber nur in 10% der Fälle als klares cpk Ziel formuliert wurde. Wenn man zudem berücksichtigt, dass in dieser Untersuchung Unternehmen im Automotive Bereich überwiegen und gerade hier von Kundenseite cpk Forderungen von 1,67 keine Seltenheit mehr sind, kann man daraus ableiten, dass viele Projektmitarbeiter die Bedeutung und den Nutzen dieser Prozessfähigkeitskennzahl noch nicht richtig einschätzen.

## Nur 34% schätzen den personellen Ressourcenaufwand

Ressourcenaufwand abgeschätzt

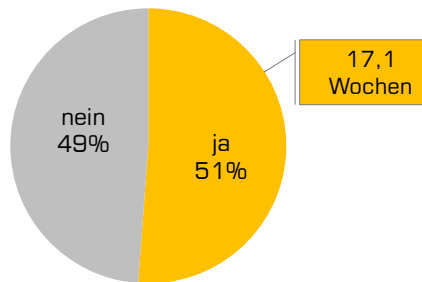


Immer wieder klagen Organisationen über eine wahre Projektflut und mangelnde Priorisierung der Projekte und personelle Engpässe. Nimmt man neben strategischen Überlegungen den Return eines Projektes als Maßstab, so ist die gängige Praxis derzeit, dass es einfach zu wenige Projekte mit einer klaren Kosten-Nutzen Abschätzung gibt. In nur 34% der untersuchten Projekte wurde eine Aufwandsschätzung hinsichtlich der zu investierenden Arbeitszeit durchgeführt.

Wie aber sollen Projekte im Sinne eines Multiprojektmanagements eingetaktet werden, wenn man die Ressourcenbindung nicht abschätzt?

Ein durchschnittliches Prozessverbesserungsprojekt bindet rund 30 Personentage (~240 Personalstunden). Berücksichtigt man die durchschnittliche Anzahl an Projektmitarbeitern von 4,6 Personen ergibt sich eine durchschnittliche Belastung von nur 52 Stunden je Projektmitarbeiter. Fairerweise muss hier berücksichtigt werden, dass diese Arbeitsleistung im Team meist nicht gleich verteilt ist. So leistet ein Projektleiter häufig mehr als 100 Stunden, andere nur am Rande Beteiligte oft nur 20 Stunden oder weniger. Die geplante Projektdauer liegt bei rund 17 Wochen, also rund 4 Monaten. Hier spiegelt sich die Erwartungshaltung der Projektauftraggeber wider, aus Projekten rasch Ergebnisse zu erhalten. Auch hier irritiert das Ergebnis, dass in der Hälfte der Fälle keine

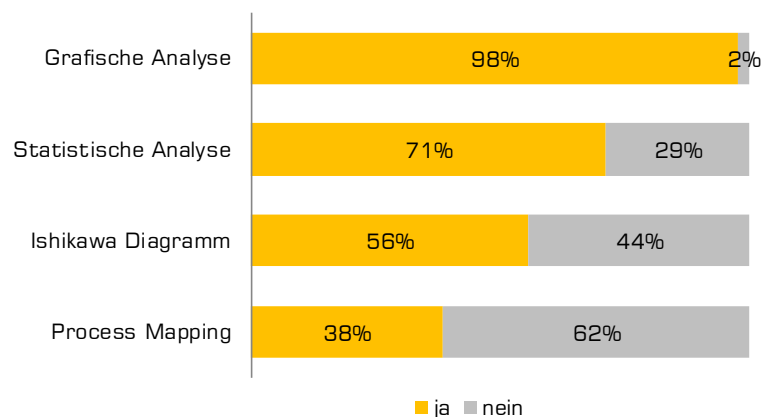
Projektdauer geplant



Projektdauer abgeschätzt wird. Es überwiegt die Auffassung vieler, dass man es einfach noch nicht abschätzen kann, wie lange gewisse Tätigkeiten in Anspruch nehmen werden.

## Einsatz von Tools

Grafische Analyseinstrumente wie Histogramme, Pie Charts oder Verlaufsdiagramme werden eigentlich bei allen Projekten eingesetzt. Rund 70% der untersuchten Prozessverbesserungsprojekte haben sich auch mit Lage und Streuung des Prozesses auseinandergesetzt. Hier möchten wir anmerken, dass natürlich der Einsatz der Statistik eine große Bandbreite aufweist. Von einfacher deskriptiver Statistik mit Kennzahlen wie Mittelwert, Median, Quartile, Standardabweichung und Spannweite bis zu Varianz- und Regressionsanalysen bzw. Design of Experiments.

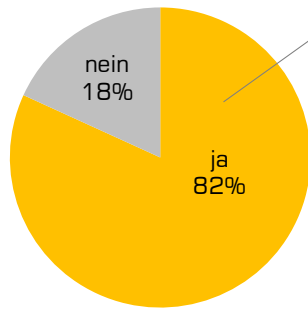


Ishikawa Diagramme, auch Fishbone oder 5 M Diagramme genannt, werden in 56% der Fälle eingesetzt. Mit einem Verbreitungsgrad von nur 38% wird Process Mapping (SIPOC, Flow Charts, Wertstromanalyse und ähnliches) eingesetzt.

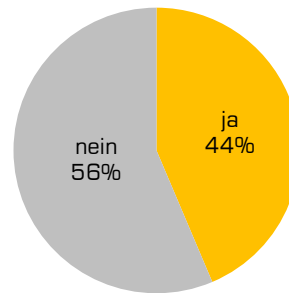
## Nur 44% umgesetzte Maßnahmen

Von den untersuchten Projekten kommen immerhin mehr als 80% zu klar empfohlenen Verbesserungsmaßnahmen. Allerdings wurden davon nur 44% der Maßnahmen auch tatsächlich innerhalb des definierten Berichtszeitraums umgesetzt. Die Gründe dafür können nicht mehr lückenlos eruiert werden. So kann einerseits ein Grund sein, dass für die Umsetzung der Maßnahme eine längere Zeitdauer als die geplante Projektdauer notwendig ist, Kundenfreigaben für die Umsetzung oder Investitionen, die mit dem Investitionsbudget abgestimmt werden müssen, notwendig sind oder andererseits der Auftraggeber bzw. das Managementteam die empfohlenen Verbesserungsmaßnahmen nicht umsetzen möchte.

Klar empfohlene  
Verbesserungsmaßnahmen

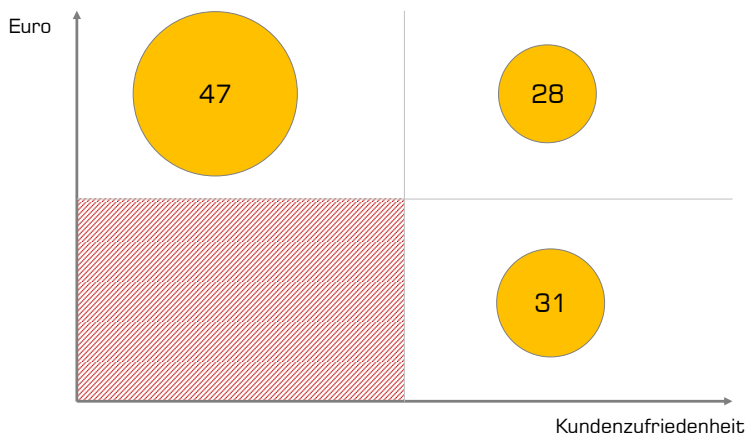


Umgesetzte  
Verbesserungsmaßnahmen



## Analyse umgesetzter Projekte

Untersucht man die Projekte mit umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen im Detail so kann man klare Handlungsempfehlungen ableiten. Die Stichprobengröße liegt nun bei  $n = 106$  Prozessverbesserungsprojekten und wird als ausreichend groß angesehen.

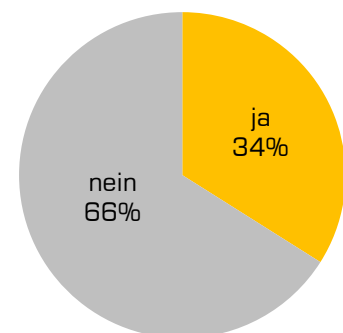


Die realisierten Projekte lassen sich hinsichtlich der Zieldefinition wie folgt charakterisieren. 47 Projekte (44%) verfolgen ausschließlich Kostensenkungsthemen. 31 Projekte (30%) verfolgen kundenzufriedenheitsrelevante Themenstellungen und 28 Projekte (26%) verfolgen beide Zieldimensionen.

## Zielerreichungsgrad nur 34%

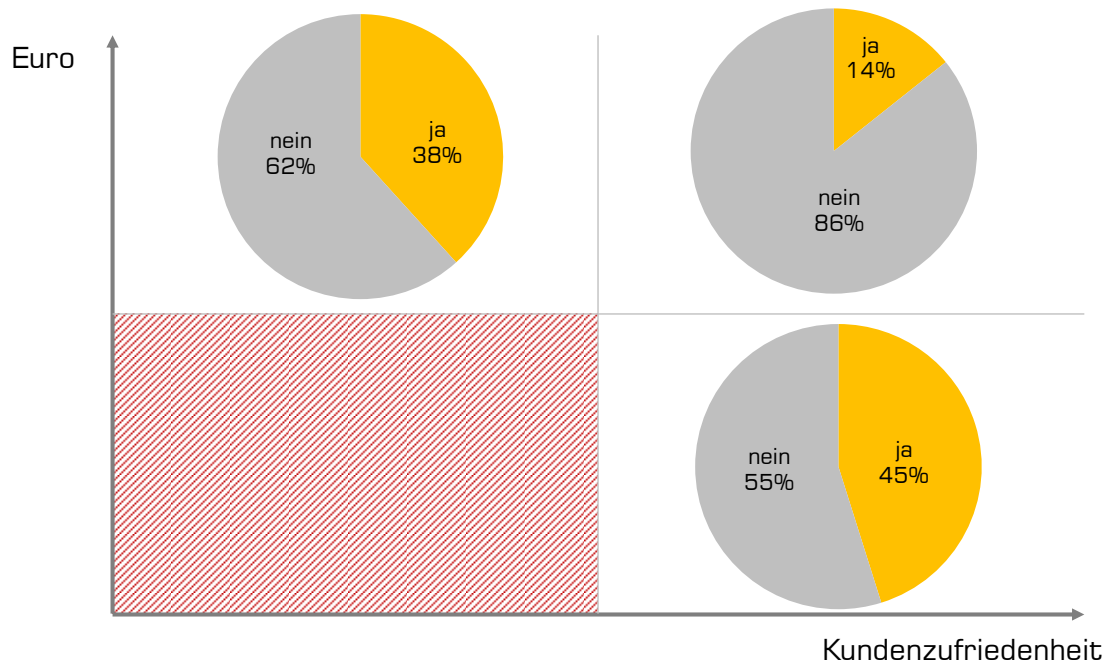
Der Zielerreichungsgrad der untersuchten Projekte liegt bei nur 34%. Dieser Wert korrespondiert mit dem Ergebnis einer Studie von Prof. Dr. Gröger in der auf die Frage nach der Zufriedenheit mit der Projektumsetzung nur 31% zustimmten.<sup>2</sup>

Zielerreichung



<sup>2</sup> Vgl. Gröger, Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung, 2004, [www.appolonius.de/SID/15838953b8b35040177c2997c89ab84b/media/pdf/38.pdf](http://www.appolonius.de/SID/15838953b8b35040177c2997c89ab84b/media/pdf/38.pdf) (5. 11. 2012)

## Zielsetzung und Zielerreichungsgrad

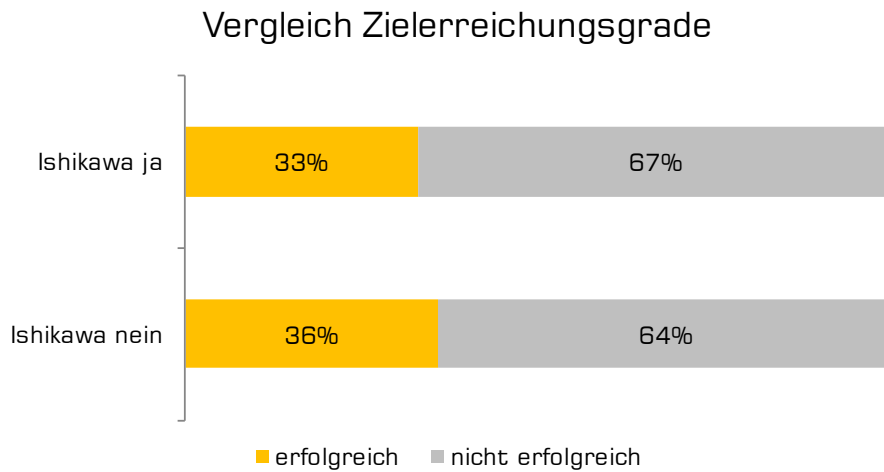


Wir gingen der Frage nach, ob der Zielerreichungsgrad von der Zieldimension abhängig ist. Hier kann man erkennen, dass Projekte mit kundenzufriedenheitsrelevanten Themen (Einhaltung von Spezifikationen, Geschwindigkeit) mit 45% den höchsten Zielerreichungsgrad aufweisen, dicht gefolgt von Projekten mit klar monetären Zielsetzungen mit einem Zielerreichungsgrad von 38%. Auffallend ist der sehr geringe Zielerreichungsgrad von Projekten die beide Dimensionen optimieren wollten. Nun könnte man natürlich ableiten, dass zwei Ziele naturgemäß schwieriger zu erreichen sind als nur ein Ziel. Analysiert man diese Projekte allerdings näher so lässt sich erkennen, dass eine gewisse Zielkonfusität erkennbar ist und die Projekte häufig den Anschein erwecken, alle Probleme gleichzeitig lösen zu wollen. Daraus lässt sich schließen, dass eine klare Fokussierung auf eine Zieldimension erfolgversprechender ist als die gleichzeitige Verfolgung beider Zieldimensionen.

## Zielerreichungsgrad und Einsatz von Tools

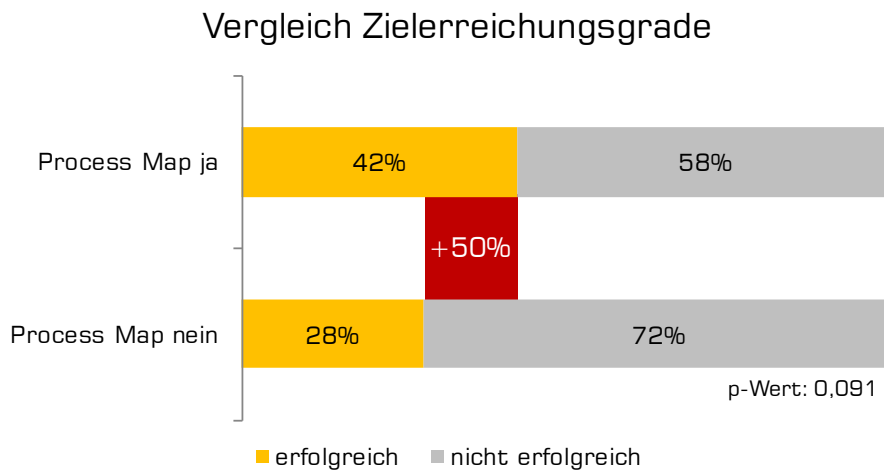
Untersucht wurde weiters, welche Instrumente einen großen Einfluss auf den Zielerreichungsgrad haben. Hier wurden ebenfalls wieder die 106 Projekte mit umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen als Basis herangezogen.

## Ishikawa Diagramm kein Erfolgsgarant



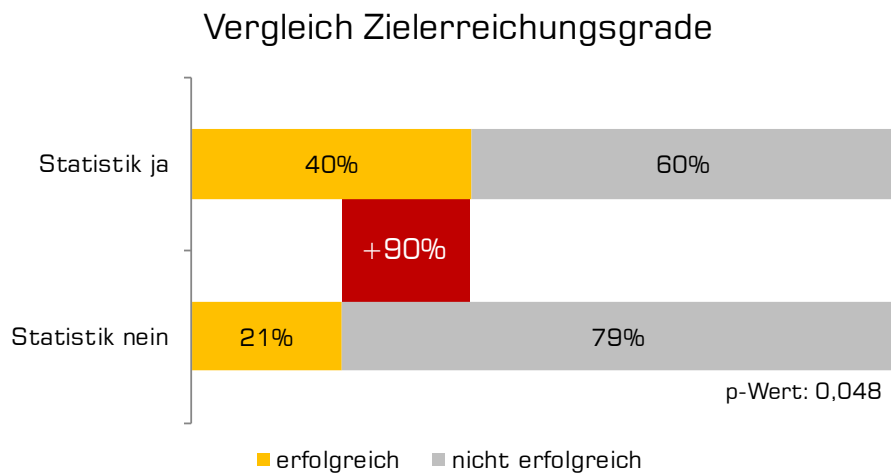
Der Einsatz eines Ishikawa Diagramms führt zu keiner Verbesserung des Zielerreichungsgrads. Gerade in der Praxis hat dieses Diagramm sehr weite Verbreitung, da es einfach und übersichtlich ist und zudem rasch umgesetzt werden kann, dient es eher als Startpunkt in den Projekten um sich einen Überblick über mögliche Einflussfaktoren (x) zu verschaffen, als konkrete Lösungen zu generieren.

## Process Mapping erhöht Zielerreichungsgrad um 50%



In den hier untersuchten Prozessverbesserungsprojekten konnte nachgewiesen werden, dass der Einsatz von Instrumenten zur Prozessvisualisierung und Prozessflussdarstellungen die Umsetzungsqualität beeinflusst. So steigt der Zielerreichungsgrad von 28% auf 42% (+50%). Besonders die Koppelung der Prozessdarstellung mit den Einflussparametern im Prozess (Prozessparameter, Störgrößen, Materialien und Arbeitsanweisungen) kann hier als effizientes Instrument zu Identifikation von wesentlichen Verbesserungsmaßnahmen empfohlen werden.

## Statistik erhöht Zielerreichungsgrad um 90%

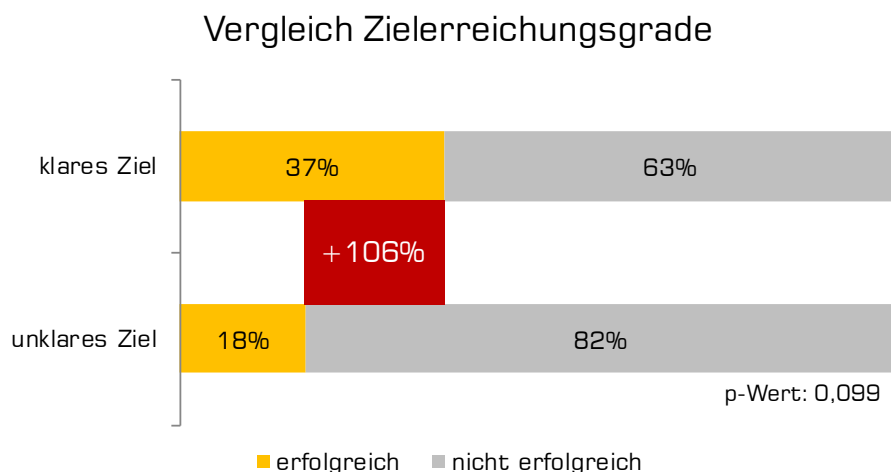


Der Einsatz von statistischen Analysen im Zuge von Prozessverbesserungsprojekten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen und die Zielerreichung. So konnte in den untersuchten Projekten festgestellt werden, dass sich der Zielerreichungsgrad um 90% erhöht, wenn Statistik eingesetzt wird. Wie schon zuvor angemerkt ist hier die Bandbreite der eingesetzten statistischen Analysen groß. Beginnend vom Einsatz einfacher Lageparameter wie Mittelwert oder Median und Streuungskennzahlen wie Spannweiten oder Standardabweichungen bis zu komplexen Hypothesentests mittels ANOVA, Chi<sup>2</sup>-Test, Regressionsanalysen oder dem Einsatz teil- oder vollfaktorieller statistischer Versuche (DOE).

Wir sind der Meinung, dass die Grundlage für eine Prozessverbesserung und nachhaltige Steuerung eines Prozesses zumindest das Verständnis von Lage und Streuung der Prozessergebnisse und Einflussparameter ist.

## Klare Zielsetzung am Beginn des Projekts

Unabhängig von den eingesetzten Instrumenten, kann auch in dieser Untersuchung nachgewiesen werden, dass eine klare (quantitative) Zielsetzung für ein Projekt das Um und Auf ist.



Nochmals zur Erinnerung: dennoch liegt die Zieldefinition bei monetären Projekten bei nur 42% und bei Kundenzufriedenheitsprojekten immerhin bei 72%. Hier besteht also nach wie vor Handlungsbedarf, denn die Zielerreichungsgrade steigen um 106%.

## Fazit: Umsetzungsqualität muss verbessert werden

Die hier vorliegende Untersuchung zeigt deutlich, dass die Umsetzungsqualität von Verbesserungsprojekten gesteigert werden muss. Zum einen, weil für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation eine kontinuierliche Verbesserung sämtlicher Abläufe und Produkte notwendig ist und diese meist über Projekte realisiert wird und zum anderen die Anzahl an Projekten weiter steigen wird. Laut einer Studie aus 2011, gehen über 70% der Befragten davon aus, dass die Projektarbeit weiter zunehmen wird.<sup>3</sup>

Klare Projektplanung und Kosten/Nutzen Abschätzungen sind unabdingbare Komponenten um ein modernes Multiprojektmanagement umzusetzen. Die Anzahl der Projekte wird in Zukunft steigen und somit muss auch die Projektpriorisierung professionalisiert werden. Die Qualifikation der Mitarbeiter allgemein im Projektmanagement und besonders in spezifischen Tools und statistischem Know How erhöht den Zielerreichungsgrad der Projekte enorm.

Abschließend möchten wir noch feststellen, dass zwar Projekte in denen versucht wird alles sofort zu erreichen aus Sicht des Top-Managements zwar legitim sind und wahrscheinlich auch zu Ergebnissen führen die ohne diese „stretched goals“ nicht erreicht worden wären. Für die operative Abarbeitung der Projekte stellen aber vor allem Projekte die sowohl monetäre als auch kundenorientierte Zielsetzungen gleichzeitig verfolgen eine erhöhte Gefahr für einen mangelnden Zielerreichungsgrad dar.

---

<sup>3</sup> Vgl. Heines, Ergebnisse der Studie: Projekte als Erfolgsfaktor, [http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/Know-How/studien/Projekte\\_als\\_Erfolgsfaktor\\_Ergebnisse.pdf](http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/studien/Projekte_als_Erfolgsfaktor_Ergebnisse.pdf) (4.11.2012)



Gerne stehen wir Ihnen für weitere Fragen und Anregungen oder einfach zu einem Gedankenaustausch zur Verfügung.

MCG Managementberatung GmbH  
Leitenbauerstraße 25  
A-4040 Linz  
Austria

[www.mcg-experts.com](http://www.mcg-experts.com)

Dr. Friedrich Loidl  
Geschäftsführer

[f.loidl@mcg-experts.com](mailto:f.loidl@mcg-experts.com)

+43 664 2318143

Mag. Markus Gahleitner  
Partner, Six Sigma Master Black Belt

[m.gahleitner@mcg-experts.com](mailto:m.gahleitner@mcg-experts.com)

+43 664 1054568

