

Externe Projektleiter in der Produktentwicklung: Voraussetzungen und Chancen

von Udo Mathee, Matthias Mach und Dirk Zint

Effektives Projektmanagement sollte heute zu den Kernkompetenzen eines jeden Unternehmens gehören. Denn nur so lassen sich die ständig komplexer werdenden Produkte schnell auf den Markt bringen und Entwicklungspartnerschaften steuern. In vielen Unternehmen fehlen jedoch die nötigen Spezialisten. Abhilfe schaffen hier externe Fachleute, die als eigenverantwortliche Projektleiter mit ihren Erfahrungen und erprobten Methoden innovative Produkte bis zur Serienreife bringen. Gleichzeitig bietet sich dabei die Möglichkeit, bestehende Prozesse von diesen externen Mitarbeitern prüfen zu lassen und für zukünftige Vorhaben zu optimieren.

Mangelware PM-Kompetenz

Die Produktentwicklung ist heute ganz allgemein geprägt von immer kürzeren Entwicklungszeiten und einem ständig steigenden Kostendruck. Gleichzeitig verlangt der Markt immer anspruchsvollere und komplexere Produkte. Dabei müssen deren Mechanik, Elektronik und Software optimal koordiniert und die Partnerfirmen in die Prozesse eingebunden werden. Nur wer diese Steuerungsprozesse beherrscht, kann schneller als der Mitbewerber sein und sich Marktvorteile verschaffen. Darum muss Projektmanagement heute als eine weitere Kernkompetenz eines Unternehmens angesehen werden.

Erfahrungsgemäß sind die meisten Industriebetriebe überzeugt, ihr Projektmanagement zu beherrschen. Bei genauerer Betrachtung muss man aber feststellen, dass in vielen dieser Unternehmen eine üppige Gremienlandschaft existiert und oft unklar ist, wo die Entscheidungsbefugnisse liegen. Ein großer Abstimmungsaufwand lässt meist auf ein ineffektives Projektmanagement schließen.

Auch die Projektmanagement-Ausbildung der Mitarbeiter offenbart häufig erhebliche Mängel. Mitarbeiter, die eine dreitägige Schulung besucht haben und Tools wie Microsoft Project bedienen können, verfügen damit noch nicht über die PM-Kompetenz, die z.B. zur Steuerung von umfangreichen Produktneuentwicklungen in der Automobilindustrie erforderlich ist.

Außerdem ist der Typ des reinen Projektleiters in vielen Unternehmen noch unbekannt. Oft werden Konstrukteure mit hohen fachlichen Qualifikationen beauftragt, das Projektmanagement nebenher zu erledigen. Das erfordert einen kaum zu beherrschenden Spagat von diesen Mitarbeitern. In der Regel müssen sie viel Zeit in das Projektmanagement investieren, so dass sie ihre eigentlichen, fachlichen Aufgaben nicht mehr erledigen können – ein Zustand, unter dem sie oft leiden. Zugespielt formuliert: Das Unternehmen verliert einen guten Fachmann und gewinnt einen schlechten Manager. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Information des VDI (Verein deutscher Ingenieure) Wissensforums aus dem Jahr 2007 auch nicht verwunderlich, nach der ein Drittel aller Projekte in Deutschland scheitert.

Chancen für den Einsatz von Externen

Der einfachste Grund, auf einen externen Projektspezialisten zurückzugreifen, ist die Behebung eines rein personellen Engpasses. Weil die eigenen Mitarbeiter in laufenden Projekten eingebunden sind, steht für



Udo Mathee

Fach- und Wissenschaftsjournalist; Themen im Bereich PDM, F&E und Projektmanagement.

Kontakt: mail@mathee.de

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/



Matthias Mach

Senior Consultant bei Life Cycle Engineers. Seit 1995 Berater in der Automobilindustrie sowie im Maschinen- und Anlagenbau.

Kontakt: matthias.mach@life-cycle-engineers.de

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/



Dirk Zint

Senior Consultant bei Life Cycle Engineers. Seit 1999 Berater in versch. Branchen im europ. Umfeld. Schwerpunkt: Automobilindustrie.

Kontakt: dirk.zint@life-cycle-engineers.de

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

ein neues Projekt kein Interner zur Verfügung. Der Einsatz eines externen Projektleiters gleicht in gewissen Bereichen dem eines neuen Mitarbeiters. Allerdings ist der Zeitdruck höher, unter dem sich der Externe in die bestehenden Strukturen des Unternehmens einarbeiten und unter dem er das Projekt vorantreiben muss.

Wesentlich interessantere Möglichkeiten bieten sich einem Unternehmen aber, wenn der Projektmanagement-Spezialist sein Wissen und seine Erfahrungen auch dazu verwendet, um "on the job" das vorhandene Projektmanagementhandbuch zu testen und gegebenenfalls zu überarbeiten. Mit seinen spezifischen Kenntnissen kann er außerdem dem Unternehmen ggf. helfen, in einen neuen, strategisch wichtigen Markt vorzudringen, für den jedoch noch die Erfahrungen fehlen. Oder ein Projekt ist hinsichtlich der Marktanforderungen, Technologien oder der Variantenvielfalt von ungewohnter Komplexität und bedarf der richtigen methodisch abgesicherten Positionierung. Vielleicht waren auch vergleichbare Vorhaben in der Vergangenheit nicht erfolgreich verlaufen. Darum möchte man nun – parallel zu einem neuen Versuch – die Gründe für den damaligen Misserfolg definieren und die vorhandenen Prozesse methodisch überarbeiten lassen, um daraus Lernkurven ableiten zu können. An den Beispielen lässt sich erkennen, dass die Einsatzmöglichkeiten eines externen Projektleiters sehr weit gespannt sein können.

Fehlende produktspezifische Kenntnisse

Auf der anderen Seite sind dem externen Projektleiter auch Grenzen gesetzt. So wird er einen Betrieb mit seinen Abläufen und Mitarbeitern nie so gut kennen wie ein interner Projektleiter, der schon jahrelang dazugehört. Ein Externer kennt die ungeschriebenen Regeln des Unternehmens nicht und kann darum niemals informell bzw. rein intuitiv handeln oder entscheiden. Allein schon aus diesem Grund ist er gezwungen, strukturierter als z.B. sein interner Kollege zu arbeiten. Er kann die nötigen Informationen nicht einfach per Telefon – also über den kleinen Dienstweg – zusammenfragen, sondern muss mit Hilfe seiner Erfahrungen und Methoden ein nachvollziehbares Kommunikationskonzept etablieren. Das ist auch deshalb nötig, weil intuitive Methoden bei großen Projekten schnell unübersichtlich und damit ineffektiv werden.

Ein weiterer kritischer Punkt ist die fehlende Produktkenntnis eines Externen. Es ist ihm deshalb nicht möglich, die Steuerung des Projekts und gleichzeitig z.B. die Verantwortung für Konstruktions- oder Qualitätsmanagementprozesse zu übernehmen. Darum muss hier eine klare Trennung zwischen dem Projektmanagementprozess und den Fachprozessen geschaffen werden, in dem diese z.B. einem Chefkonstrukteur überantwortet werden. In kleineren Projekten, in denen der Spezialist nicht voll ausgelastet wird und deshalb noch fachfremd beschäftigt werden soll, ist sein Einsatz nicht sinnvoll. Die Unternehmensgröße ist dabei nur von untergeordneter Bedeutung.

Trotzdem ist es hilfreich und, wenn der Externe die nötige Projekt- und Führungserfahrung in der gleichen Branche oder einem ähnlichen Projekt erworben hat. Wenn also ein Externer schon einmal eine Optimierung von Produktfamilien, z.B. von Baggern, gesteuert hat, wird er diese Kenntnisse bei einer ähnlichen Aufgabe selbst bei Autoscheinwerfern nutzen können. Dieser Punkt sollte auch bei der Auswahl berücksichtigt werden. Ebenso sollte die Chemie zwischen Auftraggeber und Externen stimmen, darum sind dessen Soft Skills, wie etwa Kommunikationsbereitschaft oder Einfühlungsvermögen, einer der wichtigsten Kriterien für seine Auswahl. "Besserwisser" werden schließlich von einem Team nur schwer akzeptiert, was die erfolgreiche Durchführung des Projekts sehr belasten kann.

Ein anderes Einsatzkriterium betrifft das Unternehmen: Es muss in der Lage sein, die vorhandenen Prozesse und Verantwortlichkeiten darzustellen und abzugrenzen, auch wenn diese nicht zu 100% im Unternehmen gelebt werden. Denn wenn der Externe sich in der Anfangsphase mit einer "Prozessrecherche" beschäftigt und entdeckt, dass er Bereiche verantworten soll, auf die er keinen Einfluss hat, dann sind Unstimmigkeiten zwischen ihm, dem Auftraggeber und dem Team unvermeidbar.

Mit der Beauftragung steht und fällt das Projekt

Wie sich die hier erwähnten Grenzen und Möglichkeiten über den gesamten Projektverlauf auswirken, soll nachfolgend an einigen Stationen exemplarisch beschrieben werden.

Als erstes muss der Auftraggeber möglichst exakt definieren, wofür er einen Projektmanagement-Spezialisten engagieren will. Ist ihm nur an einer konkreten Projektunterstützung gelegen oder sollen auch die Entwicklungsprozesse untersucht und optimiert werden? Ist diese Frage geklärt, wird ein Externer mit einer ersten systematischen Analyse dieser Vorgaben und der ihm zur Verfügung gestellten Rahmenbedingungen beginnen. Je exakter diese Ist-Erfassung durchgeführt wird, desto klarer gestaltet sich die Be-

auftragung. So muss z.B. geklärt werden, welcher interne personelle Unterbau dem Externen zur Verfügung steht und ob dieser ihm disziplinarisch oder nur fachlich unterstellt ist. Wo ist seine Position angesiedelt? Ist das Projekt Chefsache oder hat es eine untergeordnete Bedeutung? Welche Prozesse sollen vom Externen gesteuert werden? Gehören z.B. die Partnerprozesse und der Einkauf dazu? Sind z.B. die Konstruktionsabläufe schon standardisiert, so dass genau definiert wird, wie ein Projekt aufgesetzt und gesteuert werden soll?

Falls keine Strukturen erkennbar sind, führt das in der Regel zu Reibungsverlusten und Unstimmigkeiten und letztendlich im Extremfall zu falschen bzw. schlechten Ergebnissen. Darum sollte auf fehlende Standardabläufe schon vor der Auftragserteilung hingewiesen werden, um gleichzeitig mit dem geplanten Projekt nach Möglichkeit auch mit der Definition der fehlenden Abläufe zu starten.

Manchmal zeigt sich in dieser Phase, dass ein Auftraggeber gar nicht exakt definieren kann, woran er eigentlich eine erfolgreiche Produktentwicklung messen will. Wie sollen aber alle Beteiligten wissen, was später von ihnen erwartet wird? Dass diese grundsätzliche Forderung nicht trivial ist, zeigt sich oft an Berichten, in denen Mitarbeiter Informationen an ihre Vorgesetzten oder an den Projektleiter weiterreichen, die sie zwar für wichtig halten – z.B. Einzeldaten wie Maße oder Gewichte –, die aber nicht zielführend sind, weil aus ihnen nicht deutlich wird, ob damit das Problem gelöst worden ist. Erfahrungsgemäß lässt sich daraus auf die schon erwähnten unklaren oder personenbezogenen Abläufe sowie auf fehlende Standards schließen – also auf ein generelles Problem des Unternehmens.

Wenn sich Defizite oder Optimierungspotentiale bei dieser ersten Analyse der Ausgangslage identifizieren lassen, muss entschieden werden, ob deren Abarbeitung mit in den Auftrag aufgenommen werden soll oder nicht. Wird diese Frage nicht geklärt, bleiben nicht ausgesprochene Erwartungen im Raum, die zu erheblichen Reibungsverlusten führen können. So "steht und fällt" mit einer klaren Beauftragung quasi das ganze Projekt.

Projektinitialisierung – das Team und die Prozesse effektiv einbinden

Nach der Auftragserteilung folgt die Projektinitialisierung. In dieser Phase macht sich der Externe eingehender mit den Mechanismen und Prozessen im Unternehmen vertraut. Hilfreich ist hier ein im Unternehmen verbindlich definierter Produktentstehungsprozess, der beschreibt, welche Projektphasen mit welchen Ergebnissen abzuschließen sind. Dazu gehören auch Angaben zu den Hilfsmitteln, die verwendet werden sollen und Vorgaben, mit denen etwa Make-or-buy-Entscheidungen getroffen werden können.

Gleichzeitig überprüft der Externe in dieser Phase auch seine Einflussmöglichkeiten und damit seine Verantwortlichkeiten, um festzustellen, ob die definierten Erwartungen z.B. auch erfüllbar sind. Ist die notwendige und zugesagte Einflussmöglichkeit nicht gegeben, wird dem Auftraggeber dieses Problem dargestellt und eine Lösung gesucht. In den meisten Fällen sind die Problemthemen etwa bezüglich einzelner Mitarbeiter für den Auftraggeber nicht überraschend. Schließlich sind dem Unternehmen z.B. schwierige Mitarbeiter oder Interessenkonflikte zwischen Abteilungen in der Regel bereits bekannt. Da der Auftraggeber und der externe Projektleiter ein gemeinsames Ziel haben, müssen auch diese Themen offen angesprochen werden.

Während der Projektinitialisierung beginnt der Projektleiter auch mit der Planung für sich und sein künftiges Team. Dabei werden einerseits alle fehlenden Details (Inhalte, Termine, Ressourcen) in einem durchgängigen "top-down"-Prozess ergänzt. Hier wird der Externe mit seinen Methoden und Werkzeugen vorhandene Betrachtungsweisen überprüfen und gegebenenfalls neue erzeugen.-

Andererseits werden nun Rollen definiert und Arbeitspakete geschnürt. Beim Aufbau der Mannschaft muss immer der Gesamtumfang des Projekts vor Augen bleiben, nur so können alle involvierten Personen von Anfang an einbezogen werden. Wie wichtig diese Forderung ist, zeigt sich, wenn in einem Unternehmen weder der Einkauf noch die Wertgestaltung in die Konzeptphase eingebunden sind und die Projekte in dieser Startphase ausschließlich in der Entwicklung bearbeitet werden. Dies verzögert die bewusste Definition der Produktkosten im Sinne von Design to Cost Maßnahmen. Eine solche Gestaltung der Kosten sollte aber immer von Anfang an mit berücksichtigt werden.

Welche Personen mit welchen Kenntnissen werden also für die jeweilige Phase benötigt? Jeder Projektleiter hat das Bestreben, dass seine Projektmitglieder sich voll auf ihre Aufgaben konzentrieren können. Aber nicht immer ist es möglich, alle Teammitglieder zu 100% in das Projekt einzubinden. Da diese "Teilzeitkräf-

te" aber ein großes kapazitives Risiko darstellen, ist es wesentlich, dass der Projektleiter die Aufgabenpakete in Abstimmung mit den Vorgesetzten sauber definiert.

Beim Aufbau der Mannschaft hat ein Externer den Vorteil, freier agieren zu können als ein Interner, da er weder durch kollegiale Rücksichtnahme noch durch ehemalige Konkurrenzkonflikte beeinträchtigt ist. Er kann Missstände ansprechen oder Vorschläge unterbreiten, bei denen ein Interner durch seine lange Betriebszugehörigkeit versucht sein könnte, mehr Rücksicht zu nehmen.

Andererseits ist ein Externer auf die Erfahrung der Mitarbeiter angewiesen, z.B. bei der Abschätzung der Termine und der Zielkosten. Er selbst kann hier keine Vorgaben machen. Schließlich ist sein Auftrag ein anderer: Er muss das Projekt so steuern, dass die Ziele, die sich die einzelnen Projektmitarbeiter selbst gesteckt haben, auch erreicht werden. Wenn also ein Mitarbeiter mitteilt, dass er für die Absicherungstests vier Wochen benötigt, muss der Projektleiter diese Angabe so akzeptieren und in seinen Planungen berücksichtigen. In einem nächsten Schritt wird er die vereinbarten Ziele und vor allem den kritischen Pfad eines Netzplans mit seinen Methoden hinterfragen und seine Ergebnisse anschließend konstruktiv mit den Beteiligten auf Plausibilität prüfen. Dieses Vorgehen stärkt das gegenseitige Vertrauen – nicht nur zwischen Auftraggeber und Externen, sondern auch zwischen Externen und Teilprojektleitern oder Leitern der Fachabteilungen.

Während ein neuer Mitarbeiter Monate oder Jahre benötigt, um sich in sein neues Aufgabengebiet einzuarbeiten, muss dies dem externen Projektleiter während der Projektinitialisierung in Tagen und Wochen gelingen. Das bedeutet, dass das Unternehmen den Externen z.B. bei der schon beschriebenen Informationsbeschaffung oder beim Aufbau des Teams mit voller Kraft unterstützen sollte. Immerhin bewegen sich die marktgängigen Tagessätze für externe Projektleiter zwischen 1.000 und 1.500 Euro. Je "aufgeräumter" ein Unternehmen strukturiert ist, desto schneller kann die Initialisierung durchlaufen werden, wobei sie erfahrungsgemäß mit ca. 8% der darauf folgenden Projektzeit zu kalkulieren ist.

Statt Blindflug – ein strukturiertes Projektberichtswesen

Nach dieser Einarbeitungsphase startet der Projektmanagement-Regelkreis mit den sich wiederholenden Teilabschnitten. Der Regelkreis folgt dabei dem iterativ ablaufenden Konstruktionsprozess. Im nächsten Schritt, der Projektdurchführung, ist der Projektleiter nur indirekt beteiligt, denn hier laufen vor allem die Entwicklungsprozesse ab, die z.B. von den Konstrukteuren oder von den Partnerfirmen geschultert werden.

Bei der anschließenden Projektverfolgung ist der Projektleiter jedoch wieder stärker gefordert. Beim Vergleich der beauftragten Ziele mit den erreichten Ergebnissen ist das Berichtswesen ein wichtiges Hilfsmittel. In vielen Unternehmen gelingt die Erstellung der Berichte aber nur mit einem relativ großen Aufwand, weil keine kontinuierlichen Kommunikationsstrukturen vorhanden sind. Muss plötzlich ein Bericht zu einem bestimmten Ereignis erstellt werden, gelingt dies oft nur, indem die nötigen Informationen aus den verschiedenen Disziplinen regelrecht "zusammengekratzt" werden.

Dies ist einerseits kostenintensiv und andererseits bedeutet es letztendlich, dass sich ein Projekt in den berichtsfreien Zeiten quasi über weite Strecken im Blindflug befindet. Oft ist auch nicht exakt definiert, wer eigentlich an wen berichten soll. Layout und Inhalt von Berichten werden zudem meist sehr individuell gehandhabt.

Um solche Probleme künftig zu vermeiden, sollte auch das Berichtswesen standardisiert werden. Denn nur wenn alle Informationen strukturiert und vor allem kontinuierlich einlaufen, kann mit geringem Aufwand eine schlüssige und einheitliche Sicht auf den aktuellen Stand des Projekts erzeugt werden, was für eine kontinuierliche Projektverfolgung und -steuerung unumgänglich ist.

Risikomanagement

Ein anderer Problempunkt stellt in vielen Unternehmen das Risikomanagement dar. Die einzelnen Abteilungen leiten dabei ihre unterschiedlichen Maßnahmen ein, z.B. Kosten-, Gewichts- oder Designmaßnahmen. Aber eine Kostenmaßnahme beeinflusst nicht nur die Kosten, sondern immer auch andere Wirkfelder. Weil oft einzelne Fachbereiche ihr eigenes unabhängiges Risikomanagement durchführen, schwirrt eine Vielzahl ausführlicher Risikolisten im Unternehmen umher – mit teilweise sehr gegenläufigen Auswirkungen. So kann eine festigkeitsbedingte Änderung der Materialstärke z.B. höhere Fertigungskosten nach sich ziehen, was wiederum Kostenmaßnahmen nötig macht. Da diese Maßnahmen aber irgendwann in das Produkt einfließen müssen, kann dies wegen der Widersprüchlichkeiten zu erheblichen Schwierigkeiten führen.

Die Konsolidierung dieser Risikolisten und der Wirkfelder ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor. Den Überblick kann man nur behalten, wenn das Projektmanagement zentral definiert und z.B. langfristig durch ein Projekthandbuch festgelegt wird. Ein solches zu erstellen und damit das Risikomanagement zu standardisieren, kann ein weiterer Bestandteil des bei der Beauftragung definierten Aufgabenbereiches eines externen Projektleiters sein. Auf diesen Punkt soll hier jedoch nicht näher eingegangen werden.

Change Management durch sensible Steuerung der Veränderungen

Alle neuen Methoden greifen nur, wenn die Mitarbeiter sie auch akzeptieren. Damit steht und fällt der Einsatz eines Externen. Für ihn ist es deshalb von großer Bedeutung, die Mitarbeiter von Anfang an zu fördern, wenn z.B. die grobe Marschrichtung definiert wird und die Rahmenbedingungen gesteckt werden. Wenn jeder Mitarbeiter erlebt, dass sein Wissen wertvoll ist und methodisch eingesetzt wird, erkennt er den gemeinsamen Nutzen des gesamten Projekts und zieht mit. Darum muss der externe Projektleiter spätestens nach dem Kick-off das Kommunikationskonzept in Abhängigkeit von den vorhandenen Prozessen erstellt haben. Es muss klar sein, wie kommuniziert werden soll, durch welche Kanäle, wer mit wem, in welcher Reihenfolge und wer die Key-Player in den einzelnen Abteilungen sind.

Erfahrungsgemäß sind die Mitarbeiter bei allen Veränderungen sehr kritisch, die sich z.B. bei der Neugliederung der Prozesse, Baugruppen oder der damit verbundenen Arbeitsaufgaben ergeben. Darum sind die bereits genannten Soft Skills des Externen bei der Einleitung, der Organisation und der Durchführung aller Modifikationen (Change Management) besonders gefordert. So nimmt er einerseits als "jemand von außen" zwischen allen Beteiligten eine neutrale Position wahr, andererseits ist er natürlich der mit dem Auftraggeber vereinbarten Aufgabenstellung verpflichtet. Darum sind hier seine Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeiten gefragt. Probleme aus dem Weg zu gehen, verschlimmern diese nur. Er muss deshalb zuhören können, aber auch entscheidungsfreudig sein. Und vor allem die Stärke haben, zu den einmal gefällten Entscheidungen konsequent zu stehen. Lösungen einfach vorzuschreiben, ist oft wenig sinnvoll, denn dies fördert nur selten deren Akzeptanz. Viel effektiver ist es dagegen, die Vorschläge der Mitarbeiter aufzugreifen, aufeinander abzustimmen und zu steuern. Wenn auf die Frage, wie das bisher zufriedenstellend gelöst wurde und ob dies wirklich übertragbar sei, keine plausiblen Antworten geliefert werden, wächst die Bereitschaft der internen Mitarbeiter, sich auf neue Lösungen einzulassen.

Wichtig ist auch, dass der externe Projektleiter die Verantwortungsbereiche klar trennt, z.B. zwischen Gesamtsteuerung, Teilprojektleitung und den damit verbundenen Rollen. So lässt sich verhindern, dass sich Mitarbeiter in die Aufgaben ihrer Kollegen einmischen. Was der Einzelne im Rahmen des ihm übertragenen Aufgabenbereichs macht, liegt in seiner eigenen Verantwortung (Selbststeuerung). Dadurch wird auch erreicht, dass sich die Beteiligten auf gleicher Augenhöhe begegnen. Außerdem entstehen (insbesondere gegenüber dem externen Projektleiter) keine Neid- oder Missgunstgefühle.

Ein Konstruktionsexperte übernimmt deshalb die Führung seines Fachbereichs und trifft in dieser Verantwortung die Entwicklungsentscheidungen. Innerhalb dieses Rahmens kann er auch Projektleiter sein – aber das Gesamtprojektmanagement liegt in den Händen des Externen. Das lässt sich damit rechtfertigen, dass sein Fachwissen für das Projekt verloren wäre, wenn er sich ausschließlich um die Projektsteuerung kümmern würde. Schließlich geht es darum, dass jeder seine Fähigkeiten zum Wohle des Gesamtprojekts einbringen kann.

Fazit

Der hier beschriebene Einsatz eines externen Projektmanagement-Spezialisten zeigt einerseits die Bedingungen auf, unter denen solch ein Auftrag von einem Externen auch ohne produktspezifische Kenntnisse erfolgreich durchgeführt werden kann. Andererseits verdeutlicht der Artikel, welche Vorteile sich für ein Unternehmen auch langfristig ergeben, wenn ein Projektmanagement-Spezialist sein in anderen Branchen erworbenen Erfahrungen und seine erarbeiteten Methoden einfließen lässt. So können Prozesse neugestaltet, Konstruktionsabläufe standardisiert und Kommunikationsstrukturen optimiert werden, die das Unternehmen dann auch nach dem Ende des eigentlichen Projekts gewinnbringend nutzen kann.