

„Teamgedanke ist maßgeblich“

Strukturiert entwickeln, produzieren, vermarkten: Projektmanagement bei der Sunways AG



Die TÜ-Arena in Tübingen: Die weltgrößte Photovoltaikfassade mit farbigen Solarzellen kommt von Sunways.

Ein stark expandierendes Unternehmen – immer mehr Produktvarianten – in immer kürzerer Zeit. Für Thomas Hauser, Leiter der Inverter-Entwicklung bei Sunways, war klar: „Wir müssen neue Projekte strukturierter angehen.“ Ein Jahr lang betreute RKW-Berater Dr. Dieter Coy ein Pilotprojekt und machte die Sunways-Entwickler fit fürs Projektmanagement.

„Es traten immer mehr Fehler und Versäumnisse zu Tage“, erklärt Thomas Hauser die Situation. War die Entwicklungsabteilung vor wenigen Jahren mit drei Mitarbeitern noch recht übersichtlich, ist sie in kurzer Zeit auf acht Festangestellte und mehrere Externe gewachsen. Hatte man früher für Großprojekte zwei Jahre Zeit, müssen heute Neu-Entwicklungen in wenigen Monaten serienreif sein. Gab es bis vor kurzem nur einen Invertertyp, sind es heute mehrere

Produktvarianten.

Hier den Überblick zu bewahren, ist ohne ein strukturiertes Vorgehen kaum möglich. „Wir waren zwar schon auf allgemeinen Schulungen, aber wir benötigten ein auf Sunways zugeschnittenes Projektmanagement“, erläutert Thomas Hauser. Als Pilotprojekt entschied man sich für die Neu-Entwicklung eines Inverters, ein Umrichtgerät, das den ungleichmäßigen Gleichstrom von Solarzellen in Wechselstrom umwandelt.

Als erstes hat Projektteam mit Unterstützung von RKW-Berater Dr. Dieter Coy die Strukturen und Verantwortlichkeiten neu definiert. Neben Entwicklungschef Thomas Hauser kam ein zweiter Mitarbeiter als Projektmanager zum Einsatz. Dann wurden die Schnittstellen zu den Abteilungen neu aufgebaut: Früher war die Entwicklungsabteilung eher abgeschottet vom Rest des Unternehmens. Synergien konnten so kaum genutzt werden. Heute ist das anders. Von Anfang an bezog Dieter Coy Mitarbeiter aus Marketing, Vertrieb und Fertigung in das Projekt ein. Das bringt zweierlei Vorteile: Erstens profitiert die Entwicklung vom Know-how anderer Abteilungen: So hat zum Beispiel das Marketing eine Marktrecherche durchgeführt und die Ent-

wickler mit wichtigen Informationen im Vorfeld versorgt. Zweitens ist der Zeitplan transparenter und somit einzuhalten: Die Fertigung weiß genau, wann ein neues Produkt in Serie gehen soll, der Vertrieb kann sich viel besser darauf einstellen, zum richtigen Zeitpunkt das neue Produkt anzubieten.

„Der Teamgedanke ist maßgeblich für ein erfolgreiches Projektmanagement“, führt Berater Dieter Coy aus, der rund 20 Tage die angehenden Projektleiter coachte. Dazu gehörten auch die Themen Mitarbeitermotivation und Teamführung. Außerdem wurde ein Instrument eingeführt, ohne das Thomas Hauser gar nicht mehr auskommen möchte: Ein Projektmonitor hilft ihm jederzeit, den genauen Stand der einzelnen Projektphasen abzufragen.

Mittlerweile wurde das Pilotprojekt auch auf andere Vorhaben und andere Abteilungen ausgedehnt. Thomas Hauser: „Zu wissen, wie man ein richtiges Projektmanagement betreibt, steigert die Qualität der Produkte, macht die Zusammenarbeit viel strukturierter, und am wichtigsten: Wir können unsere Termine jetzt viel besser einhalten.“

Unternehmensporträt **sunways** Photovoltaic Technology

Vom heutigen Vorstands-Chef Roland Burkhardt 1993 in Konstanz gegründet, hat sich das RKW-Mitglied Sunways in der Photovoltaik-Branche international schnell einen Namen gemacht.

Das Portfolio umfasst Solarzellen, Solar Inverter und Solar Module. Mit seinen Innovationen macht das seit 2001 an der Börse vertretene Unternehmen immer wieder auf sich aufmerksam. So stellte man weltweit die ersten kristallinen transparenten Solarzellen her. Oder hoch wirksame Solar Inverter, die mit einem Wirkungsgrad von 97 Prozent das Sonnenlicht ideal nutzen. Heute beschäftigt die Sunways AG 213 Mitarbeiter in ihrem Hauptsitz Konstanz. Seit 2005 produzieren weitere 60 Mitarbeiter Solarzellen im thüringischen Werk Anstadt. Und schließlich wird das Produkt-Portfolio mit der Sunways-Tochtergesellschaft MHH-Solartechnik GmbH abgerundet, die einer der größten Photovoltaik-Systemanbieter Deutschlands ist. Das Geschäft mit der Sonne beschert dem Unternehmen glänzende Zahlen. Im vergangenen Jahr stieg der Umsatz um rund 36 Prozent auf über 90 Millionen Euro.

Weitere Informationen bei
Michael Ulmer
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 36
E-Mail: ulmer@rkw-bw.de

RKW Baden-Württemberg
Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der Deutschen Wirtschaft
Königstraße 49
70137 Stuttgart

Telefon 07 11 / 2 29 98-0
Fax 07 11 / 2 29 98-10
E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de

Nachdruck oder Fotokopien (auch aus
zugsweise) nur mit Genehmigung des
RKW Baden-Württemberg.