

12 taskreport



Zwei von drei Großprojekten laufen aus dem Ruder

ERFAHRENES PROJEKTMANAGEMENT BRAUCHT ERFAHRENE TOPEXPERTEN.

Lieber Leser,

das kennt man ja: Sind Projekte erst einmal gegen die Wand gefahren, sind hinterher immer alle schlauer. Doch darf man nicht die Augen davor verschließen, dass es eine Vielzahl methodischer, fachlicher und kommunikativer Fehler sind, die sich zu großen Managementdesastern kumulieren. Klarer Befund: Die Projektsteuerung hat versagt.

Es grüßen Sie herzlich

Lennart Koch & Jens Christophers

Fällt dieser Tage das Stichwort Hauptstadtflughafen, langt sich wohl jeder fassungslos an den Kopf: Wie kann denn bitte so etwas passieren? Nun soll der Betrieb erst im Oktober 2013 starten, ganze zwei Jahre später als geplant und bis dato über zwei Milliarden teurer als budgetiert. Nicht, dass Berlin ein Abonnement auf Problemprojekte hätte. Hamburg konkurriert hier mit seiner Elbphilharmonie ebenso heftig wie das rheinland-pfälzische Desaster am Nürburgring.

Nun sind öffentliche Projekte aufgrund ihrer Ausschreibungsverpflichtung quasi dafür prädestiniert, Anbieter zu Dumpingpreisen zu treiben, die diese im Zuge der Arbeiten durch bauliche Veränderungen und Anpassungen "nachzubessern" versuchen oder die - schlimmer - zu unglaublichen qualitativen Mängeln führen. Aber auch privatwirtschaftliche Investitionen sind vor gigantischen Fehlschlägen nicht sicher, wie beim Thyssen-Krupp-Stahlwerk in Brasilien zu beobachten ist, bei dem die Kosten von knapp 2 auf 5,2 Milliarden Euro explodierten,

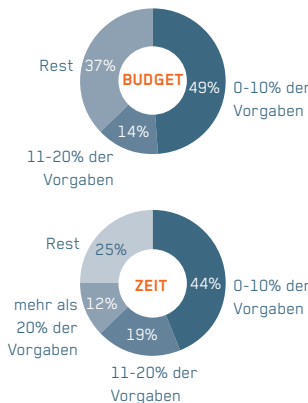
und wie auch der Eurotunnel und viele andere Großprojekte zeigen. Nur werden diese Skandale zumeist nicht publik, sondern erfolgreich in Bilanzen versteckt.

DREI VON VIER PROJEKTEN ÜBERSCHREITEN DEN ZEITPLAN.

Offensichtlich ist, dass große Investitions-, aber auch Veränderungsprojekte wie Post-Merger-Integrationen regelmäßig zeitlich aus dem Ruder laufen. Eine aktuelle Studie von A.T. Kearney zeigt: Drei von vier Projekten überschreiten den Zeitplan, jedes dritte um mehr als 10 Prozent.

Investitionsprojekte überschreiten Zeit- und Budgetvorgaben

Von 100 Projekten überschreiten



Mit dem Zeitplan werden stets auch die Kosten über-

schritten. Zwei Drittel der Investitionsprojekte liegen über Budget, jedes siebte sprengt den Finanzrahmen sogar um 11 bis 20 Prozent.

Man könnte als Ursache für diese Fehlschläge die gerne zitierte "Komplexität" der Ziele, Akteure und Rahmenbedingungen anführen und es dabei belassen. Doch allzu oft ist "Komplexität" nur eine faule Ausrede für unzureichende Planung, unklare Prozesse und vor allem die Unfähigkeit, Probleme im Moment ihrer Entstehung umgehend und umfassend wahr- und ernst zu nehmen. Dazu braucht es auf der Seite der Umsetzer hohe Aufmerksamkeit sowie Rückgrat und auf der Seite der Entscheider Offenheit, Verantwortungsbereitschaft und ein definiertes Risiko- und Krisenmanagement. Das Handelsblatt kritisiert bei den Chaosprojekten zu Recht die häufige Hybris der Verantwortlichen, ihren Egoismus und die Unfähigkeit zur Kommunikation.

ZWEI DRITTEL ALLER INVESTITIONSPROJEKTE LIEGEN ÜBER BUDGET.

Komplexität darf nicht die Generalentschuldigung für

IMPRESSUM

taskforce Management on Demand AG

Oberanger 26
80331 München
T +49 89 1301229-0
F +49 89 1301229-29

info@taskforce.net
www.taskforce.net

FORTSETZUNG VON
SEITE 1 ...

schlechtes Management sein. Um die gewünschten Ziele "in time, in budget and in quality" zu erreichen, müssen komplexe Projekte in überschaubare, möglichst gleich strukturierte Einzelprojekte aufgeteilt werden, die ihrerseits in einer definierten Projektmatrix gemanagt werden. Die Kunst besteht darin, die Vielzahl der Teilwerke vertraglich auf diese "selbst-ähnlichen" Prozesse zu verpflichten und nicht, wie so oft, jeden auf seine Weise werkeln zu lassen. Entscheidend ist die Projektmanagement- und Problemlösungskompetenz der mit der Umsetzung beauftragten Manager. Denn neben den Skandalen gibt es viele Großprojekte, die zeigen, wie es geht. Von ihnen gilt es zu lernen.

Essenziell ist:

- das Commitment des Topmanagements,
- die Verpflichtung von in zahlreichen Großprojekten bewährten externen Projektmanagern statt internen Linienmanagern,
- die Prozesslandschaft sauber zu definieren,
- bewährte Methoden konsequent anzuwenden,
- für jede Projektphase Worst-Case-Szenarien mit Krisenplänen zu erstellen
- und ausreichend Ressourcen für eine umfassende und übergreifende Projektkommunikation vorzuhalten.

Erfolgreiches Projektmanagement ist keine Kunst, sondern bedeutet harte Arbeit, die Engagement, Konsequenz, Offenheit und Entschiedenheit erfordert. taskforce bietet mit mehr als 350 erfolgreichen Projekten langjährige Expertise in der operativen Projektsteuerung und der Einführung von Programm-Offices und Projektmanagement-Tools wie PRINCE2. <

Case Study: Turnaround und Verkauf der französischen Filiale eines mittelständischen Unternehmens der Kfz-Zulieferindustrie.

AUSGANGSSITUATION

Die französische Filiale (150 Mitarbeiter, 30 Millionen Euro Umsatz) eines mittelständischen Unternehmens der Kfz-Zulieferindustrie (4.000 Mitarbeiter, 500 Millionen Euro Umsatz) erwirtschaftete in einem schrumpfenden Markt nachhaltige Verluste. Das Betriebsklima war angespannt und das Management überfordert.

MANDAT

Um die negativen Ergebnisse schnellstmöglich abzustellen und nachhaltige Handlungsalternativen für die Zukunft des Standorts zu erarbeiten, entschied sich der Mandant für einen erfahrenen Interim-Manager, der innerhalb weniger Wochen einsatzbereit war. Seine vordringlichste Aufgabe war es, operative Verbesserungen zu erzielen, das Streikrisiko zu reduzieren und eine nachhaltige Lösung für das strategische Problem des Standorts zu erarbeiten und umzusetzen.

UMSETZUNG UND ERGEBNISSE

Der taskforce-Manager brachte substanzielle Erfahrungen in Verhandlungen mit französischen Gewerkschaften und im Change-Management mit. Mit seiner Hilfe konnte das Betriebsklima schon im ersten Monat deutlich verbessert werden.

In den ersten Gesprächen mit den OEMs wurde schnell deutlich, dass diese eine Konsolidierung auf dem französischen Zuliefermarkt favorisierten. Die kleineren Zulieferanten sollten ihre Filiale an einen Wettbewerber verkaufen oder schließen. Der taskforce-Manager führte in enger Zusam-

menarbeit mit dem Vorstand der Muttergesellschaft sehr komplexe Verkaufsverhandlungen. Parallel dazu leitete er das Werk operativ und setzte kurzfristige Maßnahmen zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung um. Dieses Maßnahmenpaket führte dazu, dass nach langjährigen Verlusten im vergangenen Betriebsjahr wieder ein positives Ergebnis erwirtschaftet wurde.

FAZIT

Um hohe Schließungskosten und damit verbundene Risiken für die deutsche Mutter zu vermeiden, war der Verkauf des französischen Standorts die einzig vertretbare Option. Der taskforce-Manager machte das Tochterunternehmen wieder handlungsfähig und bereitete mit dem erzielten wirtschaftlichen Turnaround maßgeblich den Boden für die erfolgreiche Veräußerung. Durch das erfüllte Mandat konnten sowohl die lokalen Arbeitsplätze gerettet als auch weitere finanzielle Belastungen und mögliche Imageschäden für die Mutter abgewendet werden.

Die Entscheidung, einen Interim-Manager mit mehr als 15-jähriger Managementenerfahrung in Frankreich einzusetzen, erwies sich damit als richtig. Seine operative Erfahrung und interkulturelle Kompetenz haben es ihm ermöglicht, kritische Situationen schnell zu entschärfen und das Vertrauen sowohl der französischen Mitarbeiter und Kunden als auch der Muttergesellschaft zu gewinnen. <

Jürgen Jäckle, Partner

Projektdauer: Januar 2011 – April 2012
(16 Monate)