

München, Juni 2010

Autor: Dr. Frank Lugert  
Management & Consulting  
Projektmanagement, Beratung, Interimsmanagement

## **Management erfolgskritischer Projekte – Fallstudie**

*Neuproduktentwicklung bei einem High-Tech-Unternehmen  
mit Koordination international verteilter Entwicklungsaktivitäten und Lieferanten*

*Erfolgskritisch wird ein Projekt für ein Unternehmen dann, wenn die Zielerreichung maßgeblichen Einfluss auf Umsatz und Ergebnis der Gesamtunternehmung nimmt und der Projekterfolg eine hohe strategische Relevanz hat. Projekte dieser Art erfordern zusätzlich zum Tagesgeschäft eine hohe Aufmerksamkeit der Unternehmensführung und sind meist von Budget- und Terminüberschreitungen sowie von Qualitätsdefiziten gekennzeichnet. Zudem kommen oftmals Abhängigkeiten und Schwierigkeiten mit Kunden und/ oder strategischen Lieferanten hinzu. Im Fallbeispiel stellten international vernetzte Entwicklungsaktivitäten auf drei verschiedenen Kontinenten noch eine zusätzliche Herausforderung dar. Nicht selten stehen dem Projekterfolg hohe Risiken, wie finanzielle Verluste bis hin zur möglichen Unternehmenskrise gegenüber. Typische Inhalte derartiger Projekte sind die Entwicklung von innovativen Neuprodukten mit kritischen Markteintrittszeitpunkt, Auftragsprojekte im Maschinen- und Anlagenbau mit knapp kalkulierten Budgets und Zeitplänen, die Entwicklung von Vertriebsstandorten zur internationalen Marktbearbeitung oder der Neuaufbau bzw. die Verlagerung von Produktionskapazitäten in Low-Cost-Countries, ebenso die Integration von Standorten oder ganzer Unternehmen.*

Der folgende Artikel orientiert sich an einem jüngst erfolgreich abgeschlossen Projekt das der Autor in Zusammenarbeit mit der Management Support Partners GmbH, München umgesetzt hat und stellt auch Schwerpunkte seiner Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten dar. Wesentliche Inhalte des Artikels sind typische Probleme in derartigen Projekten, Sofortmaßnahmen für Kurskorrekturen von Plan-Abweichungen, ein grundsätzlich strukturiertes Vorgehen im Projekt, der anforderungsadäquate und effektive Ressourceneinsatz sowie die Schaffung von Transparenz durch offene Kommunikation des Projektstatus. Zudem werden einzelne besondere Kompetenzen des Projektmanagements, welche bei derartigen Aufgabenstellungen gefordert sind, herausgestellt.

### **Typische Probleme erfolgskritischer Projekte**

Projekte werden dann erfolgskritisch, wenn der Projekterfolg einen maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg nimmt und es sich abzeichnet, dass ursprüngliche gesteckte Projektziele nicht erreicht werden. Die Ursachen hierfür sind typisch und vielfältig:

- „moving targets“: Die Projektziele werden in regelmäßigen Abständen verworfen, überarbeitet, neu definiert oder wurden nie klar definiert;
- unklare Anforderungen bei technische Spezifikationen, Qualitäts-, Zeit- und Kostenvorgaben;

- unklare Projektstrukturierung: keine Bündelung von Arbeitspaketen, keine Vorstellung über Etappen- und Detailziele und dementsprechend auch keine klaren Verantwortlichkeiten;
- keine/ unzureichende Termin-/ Abfolge-Planung: Dauer und Abhängigkeiten von Einzelaktivitäten sind oftmals nur rudimentär bekannt und dadurch keine Möglichkeit den kritischen Pfad zu ermitteln und eine retrograde Planung zu erstellen;
- Budget-Planungen sind oft überhaupt nicht vorhanden;
- nicht vorhandene Termin- und Budget-Planung machen ein Controlling unmöglich;
- keine Identifikation und Bewertung von Projektrisiken;
- demnach auch keine Planung von Alternativ-Szenarien bei Risikoeintritt;
- unzureichender Ressourceneinsatz: zu wenig Projekt-Kapazitäten, Ressourceneinsatz nicht adäquat zu den Aufgabenstellungen;
- mangelhafte Evaluierung von möglichen Lieferanten im Vorfeld des Projektes; während dem Projektverlauf wird es unmöglich auf Alternativen zurückzugreifen;
- fehlende Integration und Koordination notwendiger Spezialisten und Experten in die Projektaktivitäten;
- fehlendes Commitment einzelner Bereiche und/ oder Lieferanten zum Projekt und zu Lieferterminen und Lieferqualität;
- kein Projektmanagement installiert, Unternehmensführung koordiniert parallel zum Tagesgeschäft;
- Projektmanagement-Kompetenzen im eigenen Hause nicht vorhanden, dadurch auch häufiger Wechsel des Projektmanagers und/ oder
- unzureichende Management-Attention.

### **Schnelle Klarheit über die Situation – Dringende Sofortmaßnahmen**

Projekte in derartigen Situationen erfordern Krisenmanagement. Zunächst gilt es sofortige Transparenz über die Projektsituation herzustellen, welche Plan-Abweichungen (Verzögerungen, Budgetüberschreitungen, Qualitätsprobleme) vorliegen, was die Hauptursachen und welche Sofortmaßnahmen möglich sind. Bei der Definition von Sofortmaßnahmen ist darauf zu achten, dass der kurzfristige Erfolg dieser nicht dem langfristigen Projekterfolg gefährdet. Das zeitlich Naheliegende steht hierbei oftmals vor dem langfristig Notwendigen.

Trotz dringend notwendiger Ursachenanalyse und Initiierung von Sofortmaßnahmen sind eine Strukturierung der Projektaktivitäten und eine Planung über einen mehrmonatigen Zeitraum dringend erforderlich. Auch wenn das Projekt bereits am Laufen ist, ist es für eine nachträgliche Strukturierung und Planung nie zu spät. Gegebenenfalls ist hierbei ein vollständiger „Reset“ der bisherigen Projektaktivitäten, auch wenn unter Umständen Sachverhalte wiederholt aufzugreifen sind, in Betracht zu ziehen.

### **Zielorientierte Projektarbeit erfordert Strukturierung und Planung**

Strukturierung eines Projektes bedeutet, welche Arbeitspakete lassen sich inhaltlich, technisch oder geographisch von einander abgrenzen und gegebenenfalls auch durch eine verantwortliche Person (durch-)führen. Nur so können eindeutig die Aufgabeninhalte und die Aufgabenverteilung geklärt werden. Beispielhafte Arbeitspakete im angesprochenen Projekt bei der Neuproduktentwicklung waren Frontend-Applikation, Hardware und Software der Backend-Applikation, Testen & Validieren. Bei der Fallstudie kam erschwerend hinzu, dass die Verantwortlichkeiten der einzelnen Arbeitspakete an verschiedenen Standorten in USA, Skandinavien und Middle East international verteilt und eng miteinander verzahnt waren, was eine besondere Herausforderung an die Koordination der Schnittstellen und die Integration der Teams und zuletzt der Arbeitsergebnisse darstellte.

Auf Basis von Arbeitspaketen können Einzelaktivitäten definiert, mit einer entsprechenden Durchlaufzeit abgeschätzt und die gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Arbeitspaketen herausgearbeitet werden. Nur anhand einer derartigen Strukturierung ist es möglich übergeordnete Projektziele auf Detailziele abzuleiten und dementsprechend mit Verantwortlichkeiten in Verbindung zu bringen. Erst dann ist auch eine valide Zeit- und Kostenplanung möglich, was wiederum Grundlage für ein stringentes Projekt-Controlling ist.

### **Integration von Projektkapazitäten und -kompetenzen**

Zunächst ist bei einer Projektteamkonstellation die Frage zu klären, ob die richtigen Kompetenzen mit den richtigen Aufgaben betraut sind und welches Arbeitspaket gegebenenfalls fachliche oder kapazitative Unterstützung benötigt oder gar umbesetzt werden muss. Im Vordergrund sollte aber stehen, die vorhandenen Ressourcen bestmöglich zu unterstützen und das Ziel mit den vorhandenen Kompetenzen zu erreichen. Eine weitere wesentliche Herausforderung bei bereichs- und unternehmensübergreifenden Projekten ist die cross-funktionale Zusammenarbeit der Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen.

Oftmals stehen Unternehmens-politische oder menschlich soziale Barrieren einer Zusammenarbeit im Projektteam kontraproduktiv gegenüber. Bei international vernetzten Projekten kommen zudem interkulturelle Differenzen hinzu. Hier ist die besondere Kompetenz des Projektmanagements diese unterschiedlichen „Parteien“ zu integrieren besonders gefragt. Viele Integrationsprojekte von akquirierten Unternehmen sind am Problem der Kulturdifferenzen gescheitert. Es liegt dabei im Ermessen des Projektleiters, in welchen Arbeitspaketen eine engere Führung der Aufgabenbewältigung angebracht erscheint und wo Ergebnisse auch selbstständig erarbeitet werden.

### **Enge Führung strategisch relevanter Lieferanten**

Während des Projektverlaufs bei Neuproduktentwicklungen entsteht mit Systemlieferanten ein hohes Abhängigkeitsverhältnis. Mit zunehmendem Projektfortschrittsgrad wird beidseitig gemeinsames Know-how aufgebaut, wo ein Lieferantenwechsel während des Projektes einem Projektneuanfang gleich kommen würde um diesen Know-how-Aufbau zu kompensieren. Zudem wurden Patentrechte und Exklusivität auch langfristig definiert, so dass ein Lieferantenwechsel das

ganze Projekt um Jahre zurück werfen oder gar obsolet machen würde. Eine gründliche Evaluierung des Lieferanten über dessen Fähigkeiten und Kapazitäten sowie über seinen Qualitätsanspruch sollte vor Projektbeginn stattfinden. Während des Projektverlaufs sollten regelmäßige Lieferantenbesuche auf der monatlichen Agenda stehen um technische Problemlösungen gemeinsam zu erarbeiten und gegebenenfalls notwendige Prozessoptimierungen beim Lieferanten zu unterstützen.

Die Projektstrukturierung hat hierbei eine besondere Relevanz: Besonderes in einem Kunden-Lieferanten-Verhältnis ist es umso wichtiger eine klare Differenzierung und Zuordnung von erwartenden Leistungen bei gemeinsamen Entwicklungsleistungen zu definieren um spätere „Ballspiele“, wer nun für den nächsten Schritt die Verantwortung trägt und liefern muss, zu vermeiden. Zudem kann auch der strategisch wichtig gewordene Lieferant nur dann effektiv geführt werden, wenn beidseitig klare Vorstellungen über die „deliverables“ herrschen und ein detaillierter Zeitplan vorliegt, dem beide Parteien vertreten können und auch zustimmen.

### **Kommunikation schafft Transparenz, Transparenz schafft Vertrauen**

Erfolgskritische Projekte werden, sind Misserfolge im Projekt bereits eingetreten und ein Gesamtprojekterfolg wird immer unwahrscheinlicher, differenziert im Unternehmen wahrgenommen. Das Vertrauen in den Projekterfolg, in alle am Projekt beteiligten Mitarbeiter und vor allem den Projektmanager ist dann oftmals nachhaltig geschädigt. Um dieses Vertrauen wieder herzustellen ist eine regelmäßige Kommunikation zur Unternehmensführung mit der Schaffung der vollen Transparenz über Projektstatus, Fortschrittsgrad und aufgetauchte Probleme und zu ergreifende Lösungen dringend notwendig.

Wöchentliche Status-Reports ermöglichen eine Aggregation der wesentlichen Informationen über die Projektsituation auch um etwaige Schwierigkeiten im Projektverlauf direkt an die Unternehmensführung zu eskalieren. Durch den intensiven Austausch und die offene Kommunikation zur Unternehmensführung kann das verlorengegangene Vertrauen in das Projekt wieder hergestellt werden.

### **Methodik effektiven Projektmanagements, besondere Kompetenzen**

Branchen- und Technologie-unabhängig sollte das Projektmanagement mit besonderen Fähigkeiten glänzen. An den Projektleiter wird zum einen die Erwartungshaltung des „Mädchens für Alles“ gestellt, zum anderen sollte der Projektleiter die am Projekt beteiligten Kompetenzen effektiv nutzen. Eine Aufgabe, welche jedoch nicht an das Projektteam delegierbar ist, ist die Lösungsfindung von Problemen. Der Projektleiter sollte in der Lage sein, durch gezielte aufeinanderfolgende Fragestellungen die Ursachen von Problemen mit den Beteiligten heraus zu destillieren und durch Moderation zu einer Lösung zu gelangen, gleich wen er selbst nicht die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen übernimmt. Die federführende Moderation von Workshops und Meetings und die Strukturierung von Diskussionen ist eine besondere Fähigkeit, die das Projektmanagement leisten sollte.

Hilfreich sind bei komplexen Problemstellungen verschiedene Methoden zur Ursache-Wirkungs-Analyse. Ebenso sind verschiedene Portfolio-Techniken für Workshops notwendig um Diskussio-

nen zu versachlichen und Ergebnisse anschaulich darzustellen. Aufgrund der Dringlichkeiten im Projekt empfiehlt es sich jedoch hier nur punktuell und wo notwendig tiefergehende aus der Praxis der Unternehmensberatung bekannte Analysemethoden, Statistikmethoden und Moderationstechniken einzusetzen, für seitenlange Dokumentationen und Powerpoint-Präsentationen sollte keine Zeit verschwendet werden.

Für die Maßnahmendefinition, die Projekt-Planung und das -Controlling sowie für das Reporting des Projektstatus sind einschlägige IT-Tools Standard. Das tägliche Nachhalten des Umsetzungs- und Fortschrittgrades ist allerdings durch IT-Tools nicht zu ersetzen, auch hier sind die Führungsfähigkeiten des Projektmanagements gefragt.

---

**Dr. Frank Lugert**  
**Management & Consulting**

Projekt Management,  
Beratung,  
Interimsmanagement



Dr. Frank Lugert hat in mehr als 12 Jahren über 40 mittelständische Unternehmen zu unterschiedlichen Fragestellungen als Selbstständiger Berater und Interimsmanager und in Fach- und Führungspositionen bei namhaften Unternehmensberatungen begleitet. Dr. Lugert ist zertifizierter Restrukturierungsmanager, promovierte zum Thema „Synergierrealisierung“, hat einen Abschluss zum Dipl.-Wirtsch.-Ing. und zum Dipl.-Stahlbauing. Dr. Lugert arbeitet als freier Projekt Manager, Unternehmensberater und Interims Manager u.a. für Management Support Partners als Partner im Bereich Operations für Automobilzulieferer, Maschinen- und Anlagenbauer, metallverarbeitende Industrie, Medizintechnik und High-Tech-Industrie.

[www.franklugert.de](http://www.franklugert.de)  
[mail@franklugert.de](mailto:mail@franklugert.de)

+49 172 6600757

81667 München,  
Pariser Straße 19