

# Projekte auf Hochgeschwindigkeit bringen

Planungsanalysen und Chancenmanagement halten Projekte in der Terminspur

Die Produktpräsentation auf der Fachmesse war geplatzt, das neue Analysegerät war längst noch nicht serienreif – am Ende verspätete sich das Entwicklungsprojekt um eineinhalb Jahre. Nicht nur spektakuläre Großvorhaben wie der neue Hauptstadtflughafen Berlin geraten in Termenschwierigkeiten. Auch in der Wirtschaft überziehen viele Projekte ihren Zeitplan. Jedes dritte Projekt hält seine Ziele nicht ein, schätzen Fachleute; fast immer hinken sie ihrem Terminplan hinterher. Die Ursache für die Terminisere haben Fachleute längst erkannt: Die Projekte werden größer und vor allem komplexer. Je komplexer sie sind, desto stärker schlagen Fehler beim Projektmanagement durch.



Dr. Dagmar Börsch,  
Project Solutions



Prof. Heinz Schelle,  
Universität der  
Bundeswehr, München

„Häufig werden beispielsweise die Ziele des Vorhabens so schwammig formuliert“, nennt Prof. Heinz Schelle von der Universität der Bundeswehr in München solch einen Fehler. Projektmanager versäumen es, alle Beteiligten nach ihren Erwartungen an das Projekt zu befragen. Am Ende fordern einflussreiche Interessengruppen Änderungen für das bereits fortgeschrittene Projekt – eine Katastrophe für den Zeitplan. Anderes Beispiel: Wichtige Entscheidungen fehlen, deshalb treten die Arbeiten wochenlang auf der Stelle. Der Projektmanager hat vorab nicht geregelt, wie die Wege für Entscheidungen genau laufen.

„Der Keim für die allermeisten Termenschwierigkeiten liegt in der Planungsphase“, erklärt Professor Heinz Schelle. Projektberaterin Dr. Dagmar Börsch fügt an: „Projekte können sich gegen Verzug gut schützen, indem sie mehr Zeit in die Vorbereitung investieren und das Projekt in die Hand einer ausgesprochenen Führungspersönlichkeit geben.“ Versierte Projektmanager halten ihr Vorhaben mit fünf Taktiken in der Terminspur.

**Erste Taktik:** Machbarkeitsanalyse durchführen. Der Teufel steckt

bekanntlich im Detail. Viele Innovationen funktionieren im Labor hervorragend. Doch zur Serienreife gehört, dass sich die Innovation produzieren lässt – auch in großer Stückzahl. Erfahrene Projektmanager simulieren deshalb auch die spätere Herstellung. Entscheidend: Solche Machbarkeitsstudien brauchen klare Fragen – und ehrliche Antworten. Wie kann das Entwicklungsteam dafür sorgen, dass beispielsweise die für die Produktion vorgeschriebenen Fehlertoleranzen eingehalten werden? Oder wie kann es sicherstellen, dass

Wenn wichtige Entscheidungen fehlen, treten Arbeiten oft wochenlang auf der Stelle.

das Gerät in der Produktion nicht teurer wird als vorgegeben? Profis investieren viel Zeit, überzeugende Antworten auf solche Detailfragen zu suchen. Sie wissen: Je später sie Fehler ausbessern oder technische Lösungen suchen müssen, desto schwieriger wird diese Kurskorrektur – und desto mehr verzögert sich das Projekt.



**Zweite Taktik:** Risiken vorbeugen. Chancen nutzen. Projektprofis befassen sich zu Projektbeginn eingehend mit den Risiken ihres Projekts. Sie ermitteln mögliche Gefahren für den Terminplan, prüfen sorgfältig die Auswirkungen

**Dritte Taktik:** Änderungen richtig managen. Trotz sorgfältiger Vorbereitung läuft kein Projekt stets exakt in der geplanten Bahn. Mit Änderungen müssen Projektmanager rechnen. „Manche Auftraggeber wünschen in letzter Minute noch neue Features“, hat Dr. Dagmar Börsch beobachtet. Die auf Chemie- und Medizintechnik-Projekte spezialisierte Beraterin empfiehlt, solche Änderungen systematisch zu bearbeiten. Bewährt hat es sich, einen Teammitarbeiter mit der Verantwortung für die Änderung zu betrauen. Er spielt die

Konsequenzen durch, die sich für das Produkt aus der Änderung ergeben; erst dann wird über die Umsetzung entschieden. „Am Ende muss jeder seine Zustimmung geben, dessen Arbeit von der Modifikation berührt wird“, erklärt Professor Heinz Schelle.

**Vierte Taktik:** Die Chancen guter Terminplanung ausreizen. Disziplin und Fantasie – damit reizen erfahrene Projektmanager die Chancen geschickter Terminplanung aus. Sie planen das Projekt streng von seinem Zieltermin her und nutzen kreativ die zur Verfügung stehende

Zeit. Können wickeln Projektphasen parallel statt nacheinander ab – was enorm Zeit spart. Beispielsweise kann das Team das Gehäuse für ein Analysegerät schon in die Prototypen-Phase geben, derweil sich die Elektronik noch in der Funktionsmuster-Phase befindet. Aber: Projektmanager sollten die Risiken dieses unkonventionellen Vorgehens bedenken und die Abhängigkeiten zwischen zugleich durchgeführten Arbeitsschritten prüfen. Denn passt die Platine hinterher nicht ins Gehäuse, kostet die Nachbesserung viel Zeit.

**Fünfte Taktik:** Ein „Project Office“ einsetzen. Einzelne Manager können die Komplexität ihrer Projekte selbst nicht mehr überblicken. Sie setzen deshalb ein „Project Office“ ein. Diese interne Service-Stelle nimmt ihm mit erfahrenen Projektmanagern viele Aufgaben ab. Beispielsweise bereitet sie Projektdaten auf, überblickt die einzelnen Projektmodule und behält kritische Termine im Auge. „Das Project Office bildet quasi den verlängerten Arm des Projektmanagers oder ist „Sparringspartner“ für die Projektleitung“, erläutert Dr. Dagmar Börsch.

Autor:  
Oliver Steeger, Bonn

Kontakt:  
Dr. Dagmar Börsch  
Project Solutions, Ludwigshafen  
Tel.: +49 621 570 58 21  
boersch@projectsolutions.de  
www.projectsolutions.de

chemanager-online.com/tags/  
projektmanagement

## Weshalb Projekte scheitern

Die Vorbereitungsphase ist das Herzstück für erfolgreiche Projekte. Dies ergab unlängst eine Studie der FGL-Forschungsgemeinschaft für Logistik in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Hamburg-Harburg und mit Unterstützung der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement. Demnach gehören Planungssünden zu den drei wichtigsten Ursachen für das Scheitern von Projekten. Zu dem Triumvirat der Projektssünden zählen außerdem schlechte Kommunikation und unvollständige Projektanforderungen. Daran gemessen fällt die mangelhafte Fachkompetenz der Projektmitarbeiter oder unzureichende Softwareunterstützung kaum ins Gewicht.

## Deutscher Chemiehandel stagniert

Nach zwei Wachstumsjahren musste der deutsche Chemikalien-Groß- und -Außenhandel das Jahr 2012 mit Mengen- und Umsatzrückgängen abschließen. Der Mengenabsatz des lagerhaltenden Platzhandels nahm um ca. 180.000 t auf 5,98 Mio. t (-2,9 %) ab – der Außen- und Spezialitätenhandel verlor sogar gut 10 % seiner Mengen. Auch die Vorjah-

resumsätze konnten mit knapp 3,9 Mrd. € (-2,1 %) bzw. 9,0 Mrd. € (-1,1 %) nicht wieder erreicht werden. Insgesamt hat die Branche mit Stagnation zu kämpfen, was – bei z.T. stark steigenden Kosten (z.B. für die Umsetzung umweltrechtlicher Regelungen) – zunehmend die Erträge drückt.

Bei einer regionalen Betrachtung der Absatz- und Umsatzentwicklung

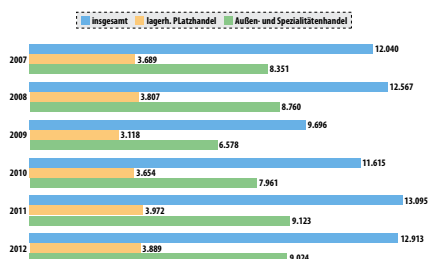
zeigt sich eine verhaltene Entwicklung in Deutschland und Mittel-Osteuropa, sowie eine weiterhin rückläufige Nachfrage in allen südeuropäischen Ländern. Von der positiven Entwicklung in anderen Regionen (Süd-Ostasien, Südamerika) konnten nur die international agierenden Unternehmen profitieren.

Für das Jahr 2013 rechnet die Branche nicht mit einem substantiellen wirtschaftlichen Aufschwung. Sie wird sich deshalb weiter darum bemühen, ihre Kostenstrukturen zu optimieren. Dies wird massiv dadurch erschwert, dass die nationale und europäische Gesetzgebung zum Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz unabhängig von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen vorangetrieben wird.

Der VCH setzt sich deshalb u.a. nachdrücklich dafür ein, dass die Bekämpfung und Zulassung von Chemikalien früher und intensiver als bisher von sozio-ökonomischen Bewertungen begleitet bzw. eine solche Bewertung vorgeschaltet wird.

www.vch-online.de  
chemanager-online.com/tags/  
chemiehandel

### Umsatzentwicklung des deutschen Chemiehandels 2007 bis 2012



Quelle: Verband Chemiehandel (VCH), Köln

© CHEManager

STANDORTBETRIEB. SITE SERVICES. ENERGIEN. ENTSORGUNG. LOGISTIK.

**>> IHR VORTEIL: UNSER STANDORTBETRIEB.**

Ob Site Services, Energien, Entsorgung, Logistik oder kompletter Standortbetrieb: Profitieren Sie von unserem Know-how als wegweisender Standortbetreiber für Chemie, Pharma und verwandte Prozessindustrien. Entdecken Sie, was wir unter „infrased“ verstehen. [www.infrased.com](http://www.infrased.com)

**infra**  
serv  
höchst

STANDORT.VORTEIL.

Industriepark Höchst 150 Jahre Menschen. Standort. Werte.