

## Erfolgsfaktoren bei der Projektanierung

Marcel Knodel<sup>1</sup>

### 1 Einleitung

Was versteht man überhaupt unter dem Begriff Projektanierung? Das Glossar des Projekt Magazin schreibt dazu: „Die Projektanierung bedeutet eine Neuplanung unter Berücksichtigung der vorliegenden Erfahrungen. Im wesentlichen kann sie aus einer Neudefinition des Zieles, einer Neugestaltung der Projektorganisation und aus einer Veränderung des Projektteams (bis hin zum Wechsel des Auftragnehmers) bestehen. In den seltensten Fällen ist eine Projektanierung von innen möglich, hier sind außerhalb des Projekts stehende Personen unverzichtbar.“ [1]

Bei Projektanierungen geht es immer um die Bewältigung einer Krise. Diese kann interne oder externe Ursachen haben. Abbildung 1 zeigt potenzielle Auslöser für Krisen in Projekten. Zu einem Sanierungsfall wird eine Krise dann, wenn das Projektteam nicht mehr aus eigener Kraft zu einer Lösung der Probleme beitragen kann.

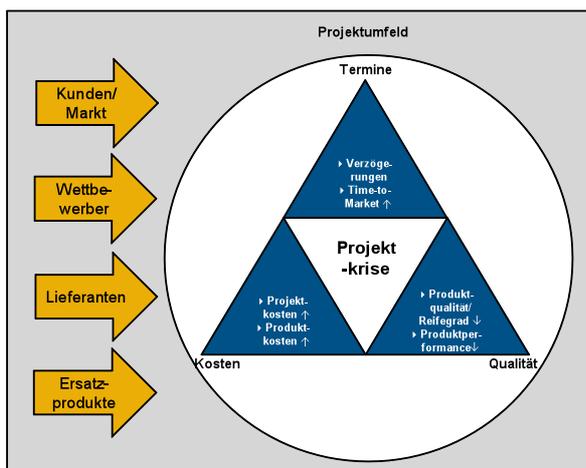


Abb. 1: Mögliche Auslöser für Krisen in Projekten

Seit unserer Gründung werden wir regelmäßig beauftragt, die Sanierung von notleidenden Projekten zu übernehmen. Ausgehend von zwei konkreten Beispielen werden in folgendem Beitrag allgemeine Erfolgsfaktoren für die Projektanierung abgeleitet.

### 2 Beispiel I

#### 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung

Im Frühjahr 2009 wurden die Riva Management Consultants auf Empfehlung vom Vorstandsvorsitzenden eines Start-Up-Unternehmens kontaktiert. Das Unternehmen mit Sitz in Süddeutschland und Produktionsstätte in den neuen Bundesländern arbeitet an der Entwicklung, Produktion und Markteinführung einer neuartigen Mess-Technologie. In der Entwicklung dieses Systems war es wiederholt zu Rückschlägen bei der Produktperformance gekommen. Wir wurden beauftragt, das Projekt neu aufzusetzen, den Technologietransfer zwischen Entwicklungs- und Produktionsstandort abzusichern und das Projekt bis zum Abschluss des Zulassungsverfahrens zu begleiten.

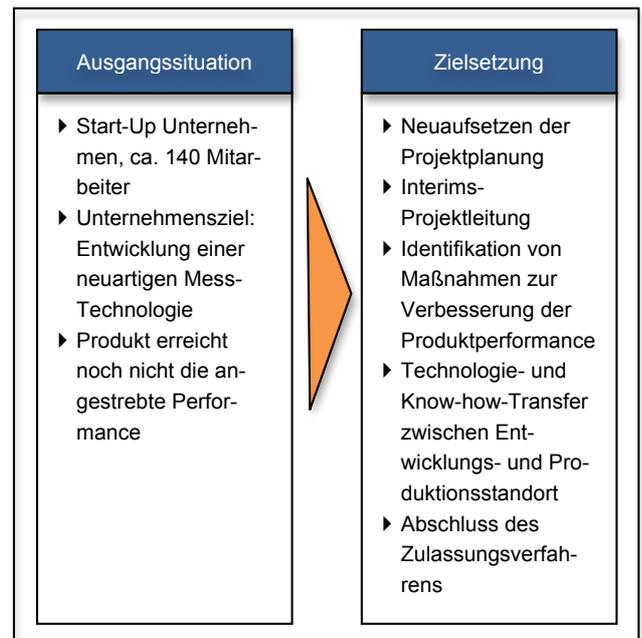


Abb.: Ausgangssituation und Zielsetzung Beispiel I

<sup>1</sup> Riva Management Consultants GmbH + Co. KG, 80686 München, E-Mail: marcel.knodel@riva-management-consultants.com

## 2.2 Status-Quo-Analyse

Die ersten zwei Wochen wurden zu einer intensiven Analyse des Status Quo genutzt:

- Einzelgespräche mit den Hauptakteuren des Projekts sowie mit dem Management-Team und den Investoren
- Teilnahme an Projektteamsitzungen
- Unterlagenstudium
- Workshops zur Klärung fachliche Fragestellungen und inhaltliche Zusammenhänge

Im Ergebnis zeigte sich folgendes Bild:

1. kein Gesamtprojektleiter, nur ein „Projektkoordinator“, dafür aber sieben Teilprojektleiter
2. kein Gesamtterminplan, sondern mehrere, beliebig detaillierte Teilprojektpläne in den einzelnen Fachabteilungen
3. unzureichende Verknüpfung der Teilprojektpläne: „Knackpunkte“ (=ergebnisbestimmende Interdependenzen) waren nicht transparent bzw. wurden nicht erkannt
4. keine ernstzunehmende To-do-Liste
5. kaum interdisziplinäre Ansätze
6. keine Problemlösungskultur
7. keine effizienten Projektmeetings
8. „Campusatmosphäre“

## 2.3 Sanierungsmaßnahmen

Im Anschluss an die Analysephase erfolgte eine Restrukturierung des Projekts und wir wurden als gesamtverantwortliche Interim-Projektleiter installiert. Anschließend erfolgte eine Neuplanung des Projekts mit allen Teilprojektleitern und Vertretern des Management-Teams.

Für die Neuplanung wurde nach einer Reihe von bilateralen Vorbereitungsgesprächen ein Planungsworkshop mit dem Projektteam und Vertretern des Management-Teams durchgeführt. Dabei lag die Priorität darauf, alle ungelösten fachlichen Schwierigkeiten zu adressieren und in einem von allen getragenen (und unterschriebenen!) Projektplan abzubilden.

Drei Faktoren stellten sich – wie immer bei solchen Projekten – als wesentlich für die Transparenz und Akzeptanz des Terminplans heraus:

- nur die wesentlichen Meilensteine und Aktivitäten zu erfassen und alle Details in den Terminplänen der Teilprojekte zu belassen und somit den Blick für die wesentlichen Zusammenhänge zu öffnen
- bei der Planung alle Teammitglieder zu beteiligen, offene und versteckte fachliche oder sonstige Konflikte zu identifizieren, aufzugreifen und bei der Planung zu berücksichtigen

- den Planungsworkshop „open end“ anzulegen und so lange nach einer Lösung zu suchen, bis alle Teammitglieder an die Machbarkeit des Projektplans glauben und dies mit ihrer Unterschrift auf dem Plan verdeutlichen.

Der Projektplan in unserem Sanierungsprojekt war für die nächsten Monate richtungsweisend und erwies sich als außerordentlich tragfähig.

Im Gegensatz zur bisherigen Projektarbeit lag ein besonderer Schwerpunkt unserer Arbeit in der Identifikation und dem Follow-Up der To-dos aus dem Projekt-Tagesgeschäft. Über die Steuerung der To-do-Liste war es sehr leicht möglich, zu erkennen, welche inhaltlichen Punkte erfolgreich abgearbeitet werden konnten und welche nicht. Gleichzeitig gelang so die Steuerung der fachlichen Themen in den Teilprojekten. Und wir konnten sicherstellen, dass wesentliche Details aus Diskussionen, Meetings etc. weiterbearbeitet wurden. So wuchs die To-do-Liste innerhalb weniger Wochen von knapp einem Dutzend auf mehrere Hundert Aktivitäten. Relativ schnell wurden auf unser Betreiben einige Teammitglieder ausgetauscht und durch geeignete interne oder externe Mitarbeiter ersetzt. Damit wurden zwei Ziele verfolgt: die Mannschaft sollte „wachgerüttelt“ werden; und es sollten durch neue Teammitglieder weiteres Know-how und neue Ideen eingebracht werden. Aus diesem Grunde wurden auch Experten seitens der Lieferanten hinzugezogen, sowie mehrere Task Forces zu besonders herausfordernden fachlichen Fragestellungen gegründet. Nicht zuletzt wurde gegen alle Widerstände durchgesetzt, dass der Know-how-Transfer zwischen dem Entwicklungs- und dem Produktionsstandort durch wöchentliche Vor-Ort-Besuche sichergestellt wird. Einen wesentlichen Anteil an der Fortführung des Projekts hatte darüber hinaus das Stakeholder Management in Richtung Lead-Investor und Banken. Statusberichte im Abstand von 14 Tagen, die den Projektfortschritt klar aufzeigen, dabei jedoch nichts beschönigen, nichts verschweigen und die Risiken klar aufzeigen, haben dazu beigetragen, verloren gegangenes Vertrauen wieder zurückzugewinnen und eine Transparenz zu erzeugen, die vorher zu keinem Zeitpunkt des Projekts existiert hat.

Parallel dazu wurden durch einen neuen Führungsstil seitens der Projektleitung bestehende Verhaltensmuster aufgebrochen und ein Quantensprung in der Verbindlichkeit von Zusagen und in der Ergebnisqualität erreicht. Die vormals vorherrschende „Campusatmosphäre“ wurde durch konzentrierte und ergebnisorientierte Projektarbeit abgelöst. Gleichzeitig wurde klargestellt, dass es sich nicht (mehr) um ein Forschungsprojekt handelt, sondern um eine an Markt- und Terminanforderungen orientierte Produktentwicklung mit sehr konkreten Zielvorgaben.

Der deutlichste Unterschied unserer Arbeitsweise bestand jedoch darin, die Inhalte der Teilprojekte fachlich

<sup>1</sup> Riva Management Consultants GmbH + Co. KG, 80686 München, E-Mail: [marcel.knodel@riva-management-consultants.com](mailto:marcel.knodel@riva-management-consultants.com)

zu hinterfragen. Bis dato waren die Teilprojektleiter relativ frei in der Gestaltung ihrer Projekthinhalte – diese wurden nur innerhalb der Teilprojekte besprochen. Natürlich wurden Schnittstellen zwischen den Teilprojekten abgestimmt, aber es gab nur wenig interdisziplinäre Ansätze, um fachliche Fragestellungen zu lösen und auf diese Weise ein Gesamtoptimum bei der Lösungsfindung zu erreichen. Dies haben wir in zweifacher Hinsicht durchbrochen:

1. Durch inhaltliche Reviews und ein ständiges Prüfen von Ergebnissen und Vorgehensweisen konnten viele Aktivitäten anders priorisiert und deutlich stärker auf das Projektziel ausgerichtet werden. Falsche Ansätze wurden gestoppt, verworfene Ideen wurden neu bewertet und teilweise wieder neu aufgerollt.
2. Durch das Aufsetzen mehrerer Task Forces wurde ein Rahmen geschaffen, um besondere fachliche Herausforderungen interdisziplinär zu adressieren. In den Task Forces waren Mitarbeiter eingebunden, die vorher keinen direkten Kontakt zum Projektteam hatten, zum Beispiel Maschinenbediener oder Laborassistentinnen. Durch die Kombination verschiedener Fachdisziplinen und Ausbildungs- und Tätigkeitsstufen konnten neue Beobachtungen, Erfahrungen und Ansätze berücksichtigt und somit viele seit langer Zeit schwebende Probleme abschließend gelöst werden.

## 2.4 Ergebnisse

Die Projektanierung des vorgestellten Fallbeispiels war ein großer Erfolg. Die Neuplanung des Projekts war sehr tragfähig: Alle Meilensteine wurden erreicht. Unser Engagement als Interims-Projektleiter ging nach zehn Monaten mit der CE-Zulassung des Produkts erfolgreich zu Ende. Abbildung 3 fasst die weiteren Ergebnisse zusammen.

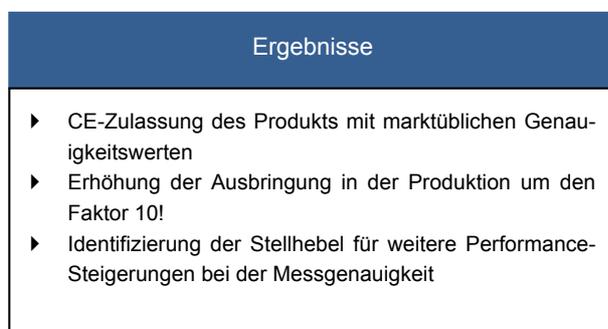


Abb.: Ergebnisse Beispiel I

## 3 Beispiel II

Ein zweites Beispiel, ebenfalls aus dem Start-Up-Umfeld: Entwicklung eines neuartigen Diagnose-Instruments. Das Unternehmen musste aufgrund unzureichender Stabilität in der Produktion und in der Produktperformance einen geplanten Markteintritt bereits mehrfach verschieben. Wir wurden für eine Bewertung des Entwicklungsstands und eine Neuplanung bis zur Markteinführung herangezogen.

Gleiche Herangehensweise: kurzes Assessment des Status Quo, anschließender Neuplanungsworkshop mit Vertretern aus allen Fachbereichen. Intensive und kontroverse Diskussionen bis am Ende ein Projektplan stand, der von allen mitgetragen und als einzig gangbare Alternative angesehen wurde.

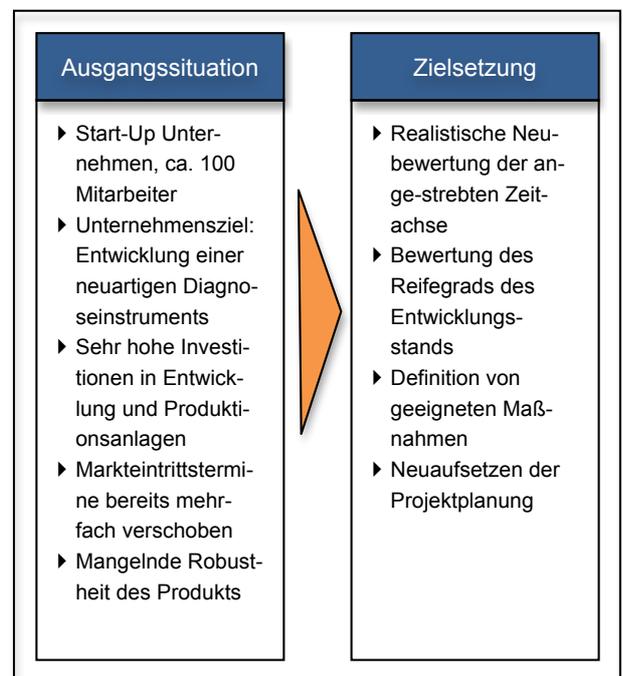


Abb. 4: Ausgangssituation und Zielsetzung Beispiel II

Auch der Lead-Investor akzeptierte den Projektplan als einzig verbleibende Lösung, die Produktreife sicherzustellen und das Produkt noch erfolgreich in den Markt zu bringen. Durch die mehrfache Verschiebung des Markteintritts aufgrund der Verzögerungen in der Produktentwicklung war der Kapitaleinsatz inzwischen jedoch deutlich höher als ursprünglich geplant (Abbildung 5 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den zeitlichen Verzögerungen und dem Kapitaleinsatz). Der Lead-Investor war nicht in der Lage, sich finanziell noch weiter zu engagieren, die Suche nach einem Co-Investor oder Käufer war nicht erfolgreich. Inzwischen hat das Unternehmen Insolvenz angemeldet.

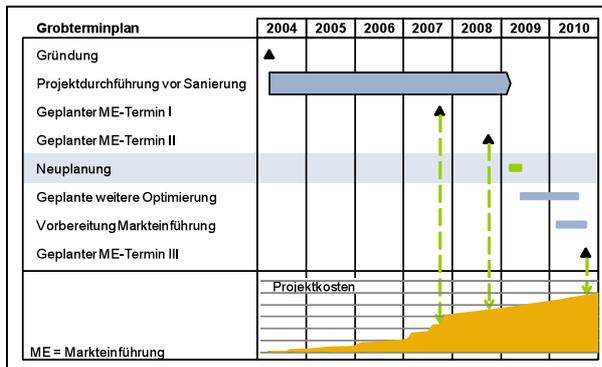


Abb. 5: Zusammenhang zwischen den zeitlichen Verzögerungen und dem Kapitaleinsatz

#### 4 Erfolgsfaktoren bei der Projektanierung

Sucht man nach Erfolgsfaktoren bei der Sanierung von notleidenden Projekten, so kristallisieren sich aus unserer Erfahrung immer wieder die gleichen Punkte heraus, die sich von Projekt zu Projekt nur wenig voneinander unterscheiden.

- **Schnelles Handeln:** je früher Projekte neu aufgesetzt werden, desto größer sind Gestaltungsspielräume und damit die Erfolgsaussichten.
- **Führung:** die Projektteammitglieder und andere Stakeholder müssen den Führungswechsel deutlich spüren und auch, dass sich dies ganz konkret in den Maßnahmen und im Führungsstil niederschlägt. Hervorragendes Führungsinstrument kann hierbei das Tracking auf Task-Ebene sein (To-do-Liste).
- **Auseinandersetzung mit den kritischen Projektinhalten:** Während viele Projektanierer sich ausschließlich auf der Ebene des Projektmanagements bewegen, bevorzugen wir die kritische Auseinandersetzung mit den Projektinhalten. Dies verlangt den Interims-Projektleitern viel ab, aber Projekte scheitern meistens an den Inhalten und daran, dass sich Projektleiter und Management nicht intensiv genug damit auseinandersetzen.
- **Stakeholder Management:** Gerade in Krisensituationen muss sichergestellt werden, dass alle Stakeholder des Projekts umfassend informiert werden und auf besondere Anforderungen der Informationsversorgung eingegangen wird.
- **Konfliktmanagement:** Konflikte müssen auf den Tisch! Wichtig ist, schnellstmöglich ein konstruktives Ringen um die beste Lösung zu etablieren und die Kultur im Projektteam in diese Richtung zu beeinflussen. Eine gemeinsame Planung ist eine ideale Basis, um Konflikte zu identifizieren und sie konstruktiv zu adressieren.
- **Expertise:** Projekte in Krisensituationen brauchen Know-how und Erfahrung. Ist diese im Projektteam nur unzureichend vorhanden, müssen schnellstmöglich interne oder externe Experten mit entsprechender Expertise hinzugeholt werden.

- **Vor-Ort-Prinzip:** Projekte lassen sich nicht über Telefon- und Videokonferenzen sanieren! Der intensive Austausch verschiedener Fachdisziplinen und Standorte muss durch die Anwesenheit aller Beteiligten sichergestellt werden. Sparen Sie nicht an den Reisekosten!
- **Projektmanagement-Kompetenz:** Nicht zuletzt wird natürlich eine breite PM-Kompetenz benötigt. Abbildung 3 zeigt die Schwerpunkte der PM-Knowledge Areas der vorliegenden Fallbeispiele.

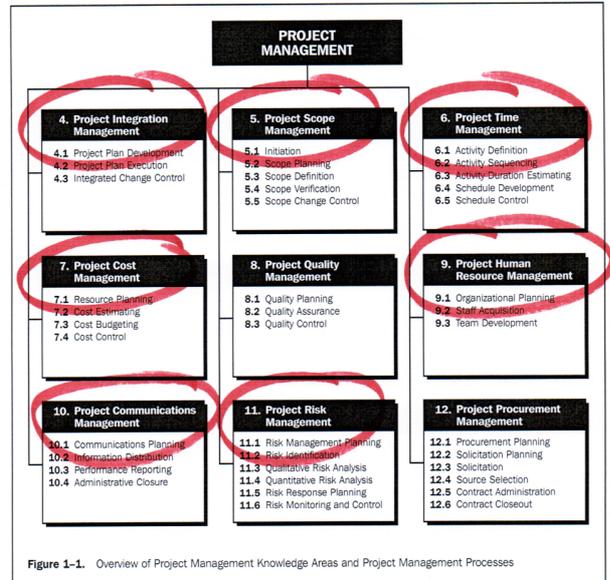


Figure 1-1. Overview of Project Management Knowledge Areas and Project Management Processes

Abb. 6: Sanierungsschwerpunkte der Fallbeispiele [2]

#### 5 Fazit

Projekte lassen sich erfolgreich sanieren, indem ein führungsstarker und erfahrener Projektanierer hinzugezogen und ausreichend zusätzliche Expertise im Projektteam generiert oder extern zur Verfügung gestellt wird. Allerdings müssen Sanierungsmaßnahmen vor dem „Point of no Return“ initiiert und abgeschlossen werden, da ansonsten die erhöhten Projektkosten und/oder ein sich schließendes Marktfenster einen Sanierungserfolg zunichte machen.

#### 6 Literatur und Referenzen

- [1] Glossar Projekt Magazin, Homepage <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0381.html>
- [2] A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBoK Guide 2000 Edition PMI, 2000

<sup>1</sup> Riva Management Consultants GmbH + Co. KG, 80686 München, E-Mail: [marcel.knodel@riva-management-consultants.com](mailto:marcel.knodel@riva-management-consultants.com)