

Produktion

21. April 2005
Nummer 16

Die Wirtschaftszeitung für die deutsche Industrie

www.produktion.de

Projektarbeit-Studie

Nur wenige Projekte bringen Mehrwert

von Tino Böhler
Produktion Nr. 16, 2005

DRESDEN (ilk). Projekte werden in deutschen Unternehmen nur halbherzig durchgezogen. Das ergab eine Studie der Management Beratungsgesellschaft mbH. Fazit: Den volkswirtschaftlichen Schaden beziffern Experten auf 150 Mrd Euro.

Der Anteil der Projektarbeit in deutschen Unternehmen wird innerhalb der nächsten zehn Jahre von derzeit 29 auf 75 % steigen. Das prognostiziert Professor Dr. Manfred Gröger, Geschäftsführer der Management Beratungsgesellschaft mbH und Verfasser einer neuen Wirtschaftlichkeitsstudie über Projektmanagement. Seiner Einschätzung nach werde sich die Projektkompetenz von Unternehmen zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor entwickeln. Ein Trend, dem die Unternehmen in der alltäglichen Praxis angeblich deutlich hinterher hinken: Laut dieser Studie tragen lediglich 13 % aller in Deutschland durchgeführten Projekte – ob Entwicklungs- oder IT-Projekt – zur Wertsteigerung des Unternehmens bei, 87 % aller Projekte sind hingegen reine Wertvernichtung zu

Rund 87 % aller durchgeführten Projekte sind Wertvernichter

betrachten. Auf satte 150 Mrd Euro beziffert der Verfasser der Studie den durch Zeitverlust entstandenen Schaden, der der deutschen Wirtschaft jährlich durch mangelhaftes Projektmanagement entsteht.

„Beispielsweise sind gescheiterte IT-Projekte leider nicht die Ausnahme. Allerdings liegt es in der Regel nicht an der Technik, sondern an den notwendigen organisatorischen Veränderungen sowie an den Projekt- und Teamprozessen“, weiß auch Claus Oetter vom Fachverband Software im VDMA. Aus diesem Grund bietet der Verband seinen Mitgliedern umfassende Unterstützung in Form von Leitfäden, Erfahrungsaustausch

Damit Projekte erfolgreich sind, ist ein stringentes Management notwendig. Hierbei werden häufig grobe Fehler gemacht.



Bild:

und Seminaren. Und wurden in der Industrie in den letzten zwei Jahrzehnten zwar die Routineprozesse gestrafft und so die Wettbewerbsfähigkeit gesichert, so sind ihre Projektprozesse und auch die Abläufe in vielen projektorientierten Organisationen noch lange nicht so weit. Rainer Trendelenburg, Geschäftsführer der 3pleP Development GmbH und Mitglied in der gemeinsamen Fachgruppe Projektcontrolling der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement und des Internationalen Controller-Vereins, moniert: „Hier muss das obere Management die Verantwortung übernehmen und die Implementierung einer Multiprojektmanagementlösung als Chance für die Prozessverbesserung und den Aufbau eines integrierten Geschäftsmodells verstehen.“ Aber leider sieht die Realität in vielen Unternehmen heute ganz anders aus: Projektmanagement wird

oft noch als Aufgabe des einzelnen Projektmanagers oder eines Project Office verstanden. Für Dr. Kai Bender, Roland Berger Strategy Consultants, gibt es durchaus schon konkrete Hinweise, dass sich die Bedeutung – zumindest der IT-Projektarbeit – in den Unternehmen geändert hat: „In sehr vielen Unternehmen sitzen heute die IT-Projektverantwortlichen in der Geschäftsführung. Es werden besonders wichtige Projekte als ‚top‘ definiert und durch Geschäftsleitung über Vorstand bis hin zum Aufsichtsrat begleitet und gesteuert.“

Und es gibt eine Reihe von Unternehmen, die den eigentlichen Wert auch von Nicht-IT-Projekten und der damit verbundenen Wertschöpfung erkannt haben, wie etwa der Sondermaschinenbauer Fooke oder Zipfel Formenbau. Hans-Jürgen Pierick, Teamleiter bei Fooke, fasst zusammen: „Mit der Auftragsbearbeitung in

Projektteams und der Unterstützung durch ein entsprechendes IT-Tool haben wir uns die Grundlage für eine effiziente Planung und Steuerung sowohl einzelner als auch aller Projekte geschaffen. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg.“ Manfred Cremer, Geschäftsführer Zipfel Formenbau, ergänzt: „Auch als Frühwarnsystem kommt bei uns eine Projektcontrolling-Lösung zum Einsatz. Da wir an einer Form bis zu drei Monate bauen, ist es für uns sehr wichtig, schnell zu erkennen, wenn und vor allem warum Kosten und Zeit aus dem Ruder laufen.“ Anders ausgedrückt haben

Projektmanagement besser als Kernkompetenz verstehen

die Unternehmen massive Wettbewerbsvorteile, die Projektmanagement als Kern-Kompetenz begreifen und leben. Dazu Christoph Eckl, Geschäftsführer Inteco: „Und hierzu sind – neben einer entsprechenden Projektkultur – geeignete Methoden und unterstützende Tools erforderlich, die das eigentliche Projektmanagementsystem bilden.“

Ist also der Einsatz entsprechender Instrumente zur Projektsteuerung die Lösung des Problems schlechthin? „Nein!“, sagt Heinz-Paul Bonn, Vizepräsident BITKOM und Vorsitzender des Vorstandes GUS AG & Co. „Denn was man im Projekt falsch machen kann“, so Bonn weiter, „kann man auch toolgestützt falsch machen – nur ‚effizienter‘. Natürlich helfen Controlling-Werkzeuge zur Überwachung von Ressourcen wie Zeit, Personal und Geld. Und natürlich ist es für Projektmanager hilfreich, wenn sie in komplexen Projekten die Abhängigkeiten von Gewerken in einem Chart grafisch aufbereitet überschauen können. Aber es gibt keine Werkzeuge zur Festlegung von vernünftigen Zielsetzungen, außer dem gesunden Menschenverstand.“

@ Sagen Sie uns Ihre Meinung:
Mail an: redaktion@produktion.de