

# Projektmanagement in logistischen Dienst- leistungsunternehmen

Nachdem die Studie „Projektmanagement in Handelsunternehmen“, die erste ihrer Art in Deutschland, einen hohen Zuspruch in der Fachöffentlichkeit erhalten hat, wurde eine „Folgestudie“ für die Branche der logistischen Dienstleistungsunternehmen, ebenfalls die erste ihrer Art, angeschlossen. Dabei interessierte besonders, ob es Unterschiede zwischen Handelsunternehmen und logistischen Dienstleistungsunternehmen in Bezug auf Projektmanagement gibt und um welche Unterschiede es sich handelt. Die Studie gibt aufschlussreiche Indizien zu zahlreichen Gesichtspunkten des Projektmanagements, aber auch zu Aspekten des gesamten Veränderungsprozesses in logistischen Dienstleistungsunternehmen. Eine Grundfrage, die der Konzeption der Studie zugrunde liegt, ist, warum trotz des vermeintlichen Fortschritts im Projektmanagement immer noch so viele Veränderungsprojekte scheitern. Ergänzend dazu stand die Frage, in welche Richtung die laufenden Projekte in der logistischen Dienstleistungsbranche wirken. Eines steht vorab fest: Es ist nicht der Einsatz von „sophisticated“ Projektmanagement-Tools, der über Erfolg und Misserfolg von Projekten entscheidet. Erfolg und Misserfolg von Projekten werden vielmehr auf einer der drei Ebenen

- Methodik und Vorgehensweise
- Fähigkeit und Team
- Priorität und Konsequenz

entscheidend geprägt. So gibt das Design eines Projekts häufig bereits zum Start Aufschluss darüber, wie hoch die Erfolgswahrscheinlichkeit des Projekts am Ende tatsächlich ist.

Die folgende Aufbereitung der Ergebnisse der Studie „Projektmanagement in logistischen Dienstleistungsunternehmen“ ist parallel zur Aufbereitung der Studie „Projektmanagement in Handelsunternehmen“ aufgebaut, um

1. ein unabhängiges Lesen der beiden Studien und
2. bei den einzelnen Fragen den direkten Vergleich zu ermöglichen.

Vergleiche zwischen den Ergebnissen der beiden Studien werden themenbezogen in den sich an die Studie anschließenden Kapiteln dieses Buches gezogen.

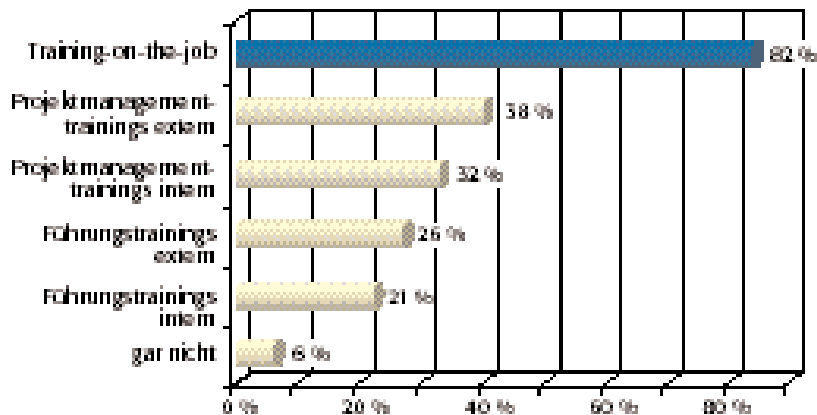
## 1. Rahmen der Studie

Logistische Dienstleister unterscheiden häufig zwischen externen und internen Projekten. In der Logistik wird die Anbindung neuer Kunden sowie die Realisierung neuer Kunden-Leistungen oftmals in Projektform organisiert. Diese, direkt auf den Kunden bezogenen Projekte, wurden sowohl bei der Befragung, als auch in diesem Ergebnisbericht von internen Projekten getrennt. Interne Projekte wiederum werden im Kontext dieses Berichtes als Projekte ohne direkten Kundenbezug angesehen. Sie können sich einerseits auf das Unternehmen beziehen, um beispielsweise interne Arbeitsabläufe zu optimieren, andererseits auch auf den Markt, um beispielsweise Strategie oder Standortwahl zu optimieren.

Abbildung 21:  
Ausbildung von  
Projektleitern

„Wie bilden Sie  
Mitarbeiter zu  
Projektleitern aus?“

$n_U=34$ , Antworten=34  
Mehrfachnennungen  
möglich



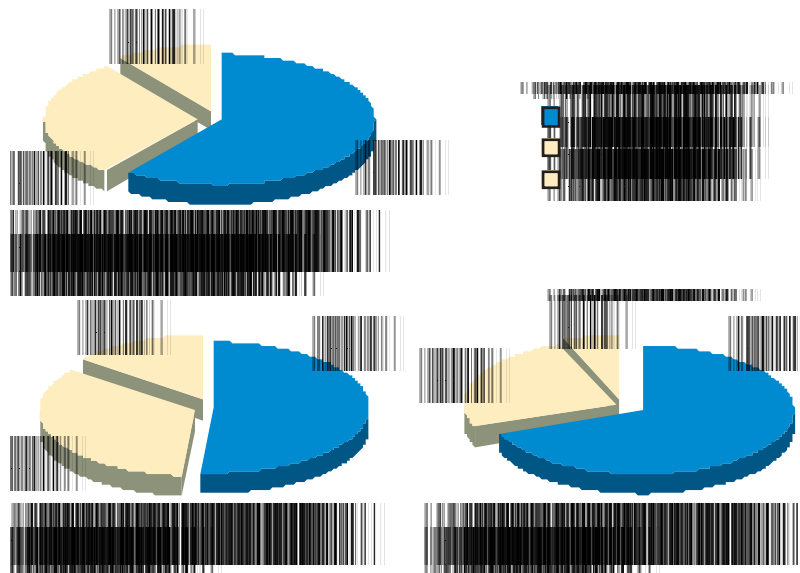
## 2.8 Projekt-Priorisierung

29 Mitglieder der Unternehmensführung ordneten die aktiven, laufenden Projekte in Prioritätsstufen (höchste, mittlere, geringe Priorität) ein. Hierbei wurde wiederum zwischen internen und externen Projekten unterschieden. Die Nennungen ergeben, dass 51% der laufenden internen Projekte und 69% der externen Projekte „höchste Priorität“ genießen. Insgesamt werden 60% aller laufenden Projekte in den befragten Unternehmen mit höchster Priorität eingestuft. Dies lässt den Schluss zu, dass Priorisierungen nicht durchgängig nach einheitlichen Kriterien erfolgen. Das ist problematisch, denn eigentlich darf nur genau ein Projekt höchste Priorität genießen, wenn die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden sollen, valide zwischen wichtig und weniger wichtig entscheiden zu können. Sobald in einem Unternehmen die Anzahl der sogenannten „höchstpriorisierten“ Projekte über 10% steigt, erhöht sich die Unsicherheit hinsichtlich der Ressourcenverwendung und Ressourcenverteilung auf die laufenden Projekte überproportional. Bei, wie in Abbildung 22 dargestellt, mehr als 50% höchstpriorisierten Projekten, kann verlässlich davon ausgegangen werden, dass die Priorisierung zumindest für die Mitarbeiter, vermutlich aber auch für die Unternehmensführung derzeit nicht hilfreich ist und „freihändig“ erfolgt.

Abbildung 22:  
Projektprioritäten

„Bitte ordnen Sie die  
aktiven, laufenden  
Projekte in Prioritäts-  
stufen ein!“

$n_U=52$ , Antworten=29



Doch in welchem Fall erhalten Projekte die höchste Priorität?

An erster Stelle, mit 68% der Nennungen, wird als Kriterium für die „höchste Priorität“ genannt, dass Kunden das Projektergebnis direkt wahrnehmen. Dies wiederum spiegelt die weiter oben dargelegten Ergebnisse hinsichtlich der Wirkfelder der Projekte nach innen und außen wieder. An zweiter Stelle spielen die Arbeitsabläufe eine wesentliche Rolle, denn 50% der befragten Mitglieder der Unter-

nehmensführung geben an, dass ein Projekt höchste Priorität erhält, wenn Arbeitsabläufe optimiert werden sollen.

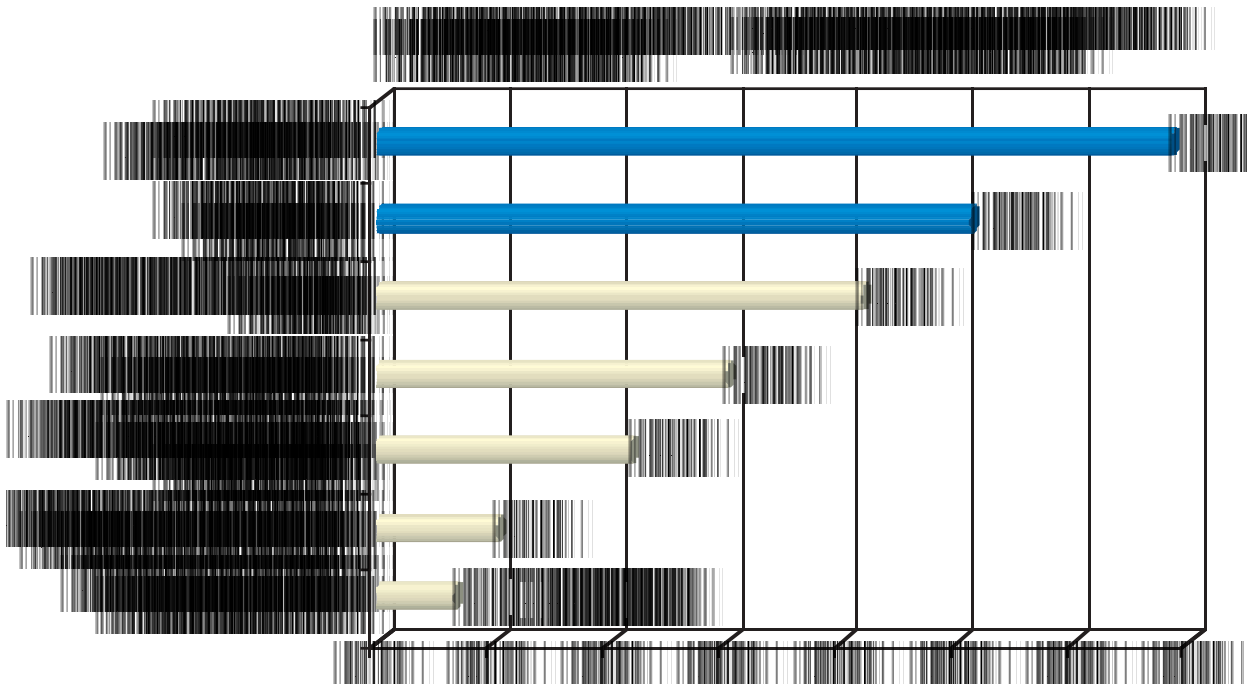


Abbildung 23:  
Gründe für „höchste  
Priorität“

Eine mögliche Ursache für die vermutete unklare Prioritätenvergabe mag sein, dass lediglich knapp ein Viertel der befragten Projektleiter die laufenden Projekte in einem Projekt-Portfolio vergleichen. In einem Projekt-Portfolio wird eine gewissen Anzahl von Projekten koordiniert. Status und Inhalt werden so nicht aus den Augen verloren. Fast 60% der Befragten sagen, dass dieser Vergleich in ihrem Unternehmen nicht stattfindet. Der Vergleich aller laufenden Projekte in einem Projekt-Portfolio kann im Rahmen eines regelmäßigen Abteilungs- oder Projektleitertreffens, einer Geschäftsführungssitzung oder ähnlicher Institutionen erfolgen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass der Vergleich der Projekte innerhalb eines zentralen Projektbüros erfolgt und für entsprechende Gremien und Meetings vorbereitet wird. Ein solches zentrales Projektbüro ist eher in größeren und seltener in mittelständischen Unternehmen anzutreffen, wo es üblicherweise für einen durchgehenden Projektmanagement-Standard sorgt. In der Gruppe der befragten Unternehmen befinden sich zahlreiche große Unternehmen, sodass es verwundert, dass lediglich ein Viertel der Befragten über ein solches zentrales Projektbüro verfügt. Möglicherweise wird in Zeiten wirtschaftlicher Knappheit das Projektbüro als unnötiger Kostenfaktor betrachtet und es hat überdies auch Mühe, sich rechenbar als nutzbringend darzustellen. Der Kreuzvergleich zwischen den Befragten, die angeben, dass die Projekte in einem Projekt-Portfolio verglichen werden, und denjenigen Befragten, die angeben über ein zentrales Projektbüro zu verfügen, zeigt, dass nur 10% der befragten Projektleiter sowohl einen Vergleich im Projektportfolio vornehmen, als auch über ein zentrales Projektbüro verfügen.

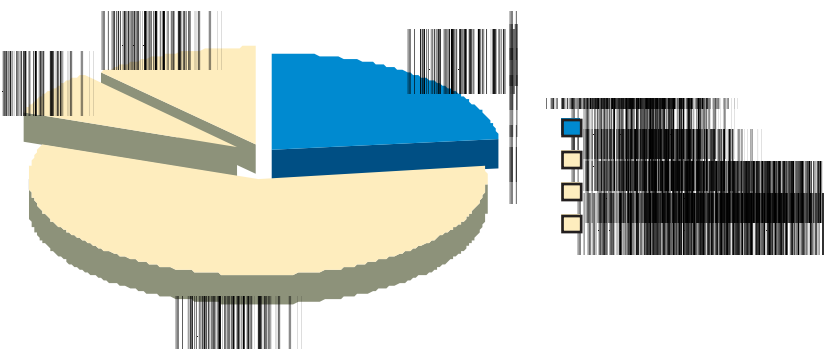


Abbildung 24:  
Vergleich in einem  
Projekt-Portfolio

„Werden alle  
Projekte in Ihrem  
Unternehmen in  
einem Projektport-  
folio verglichen?“

$n_P=52$ , Antworten=52

# Ein gemeinsames Bild

Mit Projektstrukturplan und Projektphasenplan wissen, worauf hingearbeitet wird

**Der Projektstrukturplan ist eine Aufteilung der Gesamtaufgabe in einzelne Gliederungspunkte.**

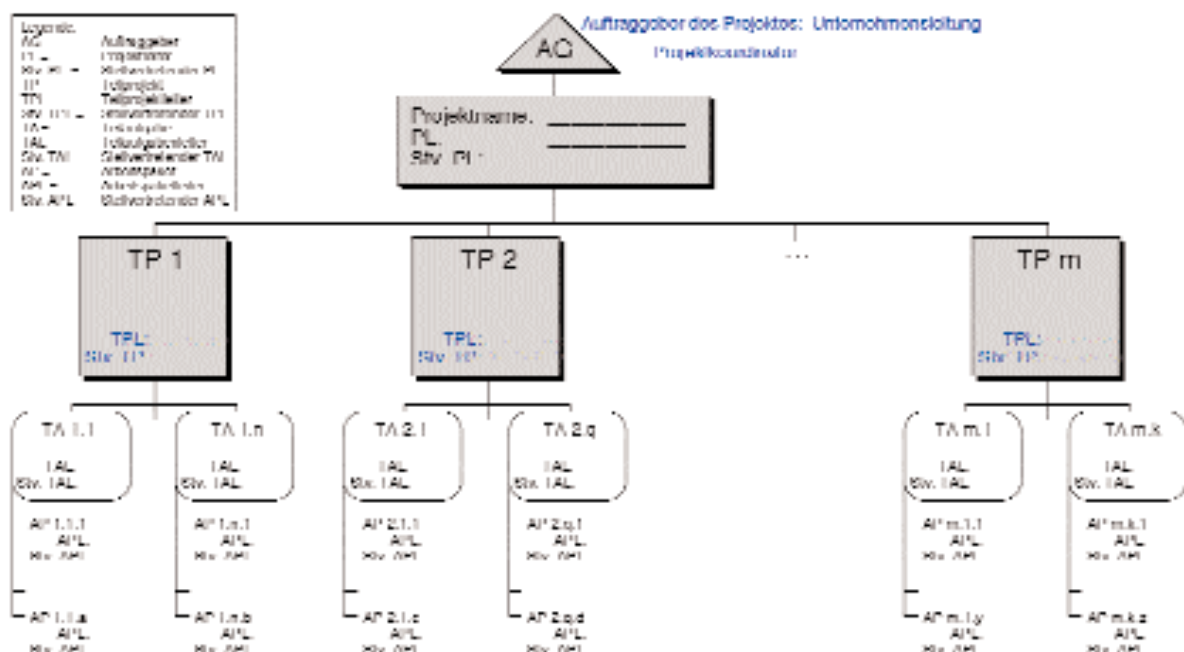
Autoren:  
Holger Kampshoff,  
Dr. Guido Quelle

Strukturen geben Sicherheit. Dies gilt auch und insbesondere für das Projektmanagement. Ist ein Projekt im Einverständnis des Projektteams definiert (siehe dazu auch S. 67ff.), hat das Projektteam die Aufgabe, die Aufbauorganisation des Projekts zu gestalten und den zeitlichen Ablauf zu planen. In der Projektpraxis haben sich dazu der Projektstrukturplan und der Projektphasenplan bewährt.

## Projektstrukturplan

Als Projektstrukturplan versteht man eine Aufteilung der Gesamtaufgabe in einzelne Gliederungspunkte. Diese Gliederungspunkte bezeichnen wir als Teilprojekte. Der Projektstrukturplan wird erstellt, damit das Projektteam ein gemeinsames Bild von der zu lösenden Aufgabe und dem zur Lösung erforderlichen Inhalt hat. Ein Projektstrukturplan ist dann gut, wenn die Gesamtaufgabe des Projekts vollständig in Teilprojekte gegliedert ist und die einzelnen Teilprojekte so mit Teilprojektleitern besetzt sind, dass jeweils eine maximale Lösungskompetenz gewährleistet ist. Zu jedem Teilprojekt werden wiederum Teilprojektziele gebildet, die sich aus den Zielen des Gesamt-Projekts ableiten und in Summe die Ziele des Gesamt-Projekts abbilden. Bei komplexen Projekten ist es teilweise notwendig, die Teilprojekte noch in Teilaufgaben zu zerlegen, um die zu behandelnden Themen handhabbar zu halten. Zu jedem Teilprojekt werden in der Folge Arbeitspakete gebildet. Jedes Arbeitspaket beschreibt eine klar definierte Aufgabe, die zur Erreichung der Teilprojektziele beiträgt. Dazu wird jedem Arbeitspaket eine arbeitspaketverant-

## Projektstrukturplan



wortliche Person und ein verbindlicher Erledigungstermin zugeordnet. Die Summe aller Arbeitspakete wiederum bildet die Ziele des Teilprojekts ab. Oftmals ist es zu Beginn eines Projekts nur möglich die Projektstruktur auf der Teilprojektebene zu entwickeln. Die Feingliederung erfolgt dann in weiteren Planungstreffen innerhalb der zu besetzenden Teilprojektteams und wird im nächsten Projektreview, in dem sich alle Teilprojektleiter und ihre Stellvertreter über den aktuellen Projektstand austauschen, verifiziert.

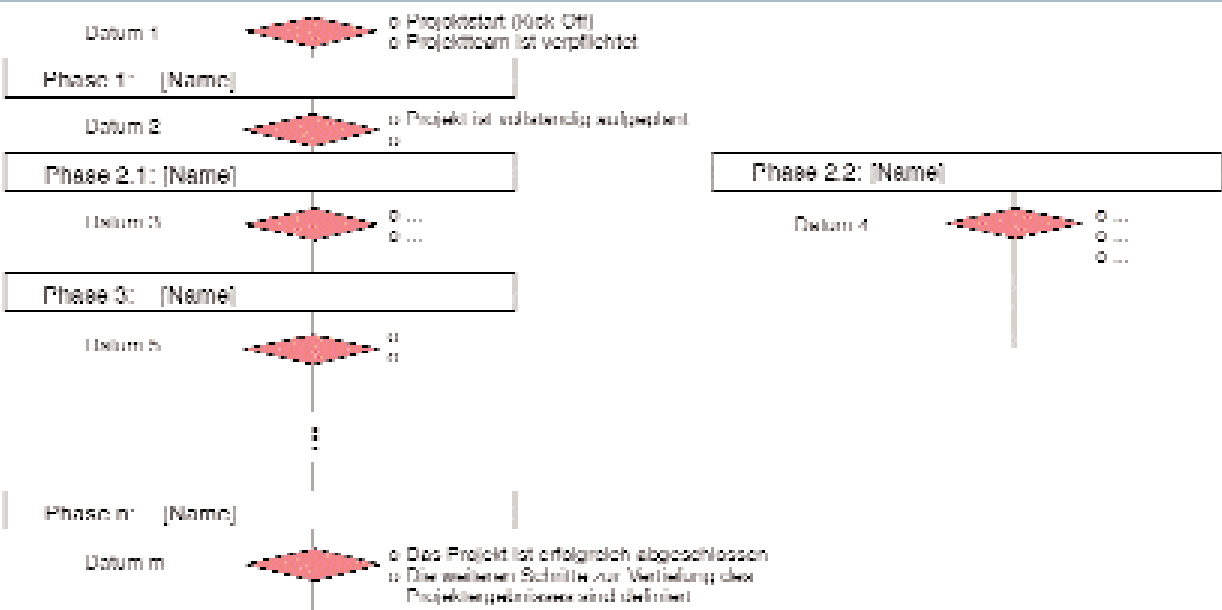
Eine solche Projektstruktur in Teilprojekten lässt sich auf verschiedene Weise gliedern. Zum einen ist eine objektorientierte Gliederung möglich, wie es zum Beispiel beim Hausbau üblich ist. Beispielhafte Teilprojekte wären in diesem Fall Erdarbeiten, Hochbau, Dach, Trockenbau, Fenster und Türen, Elektrik, Ver- und Entsorgung. Der Objektgegenstand des Projekts wird hier in einzelne Teilobjekte zerlegt. Eine alternative Gliederungsform ist die funktionsorientierte Projektstrukturierung. Hier wird die Gesamtaufgabe nach Tätigkeiten aufgegliedert. Zum Beispiel Planung, Konstruktion, Fertigung, Marketing, Logistik. In der Praxis erweist sich eine Kombination des objekt- und funktionsorientierten Projektstrukturplans als praktikabel. Der Projektstrukturplan gibt dem gesamten Projektteam die Sicherheit, alle Themen berücksichtigt zu haben und den Überblick zu wahren, welche Aufgabe in der Planung berücksichtigt ist und wer dafür verantwortlich ist.

Projektphasenplan

Aus der Projektstruktur und den zugehörigen Arbeitspaketen leitet sich der Projektphasenplan ab. Er dient dazu, die notwendige Transparenz des Ablaufs herzustellen. Im Projektphasenplan wird das Projekt, vom Zieltermin ausgehend, in einzelne Ablaufphasen zerlegt. Die einzelnen Projektphasen zeigen die wesentlichen inhaltlichen Zwischenziele als Meilensteine zu ihrem Fälligkeitsdatum. Die Meilensteine werden mit den wesentlichen, zu diesem jeweiligen Zeitpunkt zu erwartenden, Arbeitsergebnissen beschrieben.

Aus der Projektstruktur und den zugehörigen Arbeitspaketen leitet sich der Projektphasenplan ab.

Projektphasenplan



Der Projektstrukturplan mit den zugehörigen Arbeitspaketen und der Projektphasenplan bilden die wesentlichen Steuerungsinstrumente für ein Projekt. Hier sind alle Inhalte und die wesentlichen Termine transparent, messbar und nachvollziehbar aufgeführt. Änderungen an diesem Instrumentarium während des laufenden Projekts müssen zwingend an alle Beteiligten kommuniziert werden, da sich über die Vernetzung im Gesamtsystem des Projekts Konsequenzen auf allen Ebenen ergeben können, die von einer Einzelperson nicht absehbar sind.