

Spannungsfeld Investor vs. Anlagenbauer bei der Abwicklung komplexer Investitionsgüterprojekte

Der Autor Alexander Kogler ist regelmäßig Vortragender bei Seminaren von ICC Austria.

Dieser Artikel ist eine gekürzte Version des ursprünglichen Textes veröffentlicht unter:

BHM Berg- u. Hüttenmännische Monatshefte, Vol. 159 (2014), H.6, S. 273-277 .

DOI: 10.1007/s00501-014-0273-x

mit freundlichen Genehmigung von BHM und Springer Verlag

Zusammenfassung

Die Kulturen und Prozesswelten von Betreiber und Anlagenbauer sind in vielen Fällen so unterschiedlich, dass dadurch in der Abwicklung hochkomplexer Investitionsgüterprojekte oft gravierende Spannungen und Konfliktpotentiale entstehen. Die meisten Fehler passieren dabei in der Regel beim Projektstart und betreffen Kommunikationsstrukturen, Rollen und Organisationsstrukturen. Diese sachlichen Konfliktpotentiale können mit verschiedenen Maßnahmen zum Teil vermindert werden, lassen sich aber nicht völlig auflösen.

Die unterschiedlichen Welten von Betreiber und Industrieanlagenbauer

Eine signifikante Zahl von Investitionsgüterprojekten wird nicht termin- und budgetgerecht zu Ende gebracht.

Die Gründe für Abweichungen:

Einer der wichtigsten Aspekte ist dabei ein grundlegender Unterschied der Unternehmenskulturen zwischen Käufer und Verkäufer. Der Anlagenbauer will aus dem Projekt selbst einen Profit erwirtschaften und muss dazu möglichst ressourcen- und kostenschonend arbeiten, die Aufgabe also möglichst professionell abwickeln, um rasch zu einer Abnahme zu gelangen. Dies erfordert professionelles Projektmanagement und Flexibilität.

Der Betreiber muss nach dem Realisierungsprojekt viele Jahre, sogar Jahrzehnte mit der Anlage produzieren und denkt eher an den langfristigen Betrieb als an die für ihn im Lebenszyklus der Anlage relativ kurze Projektlaufzeit. Sein Fokus ist daher nur zum Teil auf Projektkosten oder Investition gerichtet.

Häufig beobachtete Fehler

□ Anlagenbauer

- Wenig bis kein Verständnis für langfristigen Betrieb und Wartung
- Erfahrung in der Abwicklung komplexer, temporärer Aufgaben, die der Betreiber nie erreichen kann
- Anlagenbauer arbeiten in projektorientierten Strukturen
- Wertschöpfungsprozess: Projektabwicklung

□ Betreiber

- Betriebs- und Wartungserfahrung, die der Anlagenbauer nie erreichen kann
- Wenig bis kein Verständnis für die Abwicklung komplexer, temporärer Aufgaben
- Betreiber arbeiten in prozessorientierten Strukturen
- Wertschöpfungsprozess: Kontinuierliche Produktion

Verbesserungsansätze

Startprozess

Es ist entscheidend, gegenseitige Ziele, Erwartungen und Rollen so exakt wie möglich während dieser Startphase, besser noch im letzten Viertel der Vertriebsphase zu klären.

Projektsteuerung

Die Projektsteuerung hat zum Ziel, Abweichungen so früh wie möglich erkennen zu lassen, sodass Korrekturmaßnahmen zu verträglichen Kosten möglich sind.

Kultur

Für beide Vertragspartner stellen die kulturellen Unterschiede wohl die größte Herausforderung dar, da eingefahrene Gleise oft sehr schwer zu verlassen sind. Außerdem besteht die Tendenz, die Projekte sehr stark aus der technischen und organisatorischen Perspektive zu sehen und soziale und kulturelle Themen zu wenig zu beachten.

Zusammenfassend müssen beide Seiten lernen, die Stärken und Schwächen der jeweils anderen Seite zu akzeptieren und in die Projektplanung und -abwicklung bestmöglich zu integrieren.