



Neubau – Top oder Flop?

Fotos gibt es meist vom Spatenstich und der feierlichen Einweihung – doch die Zeit dazwischen ist für Auftraggeber und Auftragnehmer oft turbulent. Gutes Projektmanagement ist unverzichtbar bei einem Neubau-Projekt. Aber welchen „harten“ und „weichen“ Faktoren sollte man Beachtung schenken, damit aus dem Neubau-Projekt ein Erfolgsprojekt wird? Materialfluss bat erfahrene Manager um ihre Meinung.

Fragwürdige Zuständigkeiten, fehlerhafte Budgetplanung, mangelnde Brandschutzvorkehrungen, vergessene Kabelschächte – das sind nur ein paar Faktoren, die das Berliner Flughafenprojekt zu einem der peinlichsten Bauvorhaben der deutschen Geschichte gemacht haben. Bei diesem Neubau-Projekt von Stolperfallen zu reden, wäre untertrieben. Gegenbeispiele, wie man erfolgreich ein Projekt zu Ende bringt, lesen Sie dagegen in unserem Sonderteil ab Seite 25. Wie können die Projektpartner sicherstellen, dass die Zusammenarbeit von der Grundsteinlegung bis zum Go-Live reibungslos läuft? Was trägt dazu bei, dass

Logistikzentren, Warenverteilzentren und Hochregallager so wie geplant den Produktivbetrieb aufnehmen können? Wir haben uns auf Spurensuche gemacht – nach Erfolgsfaktoren und Stolperfallen gleichermaßen. Und dazu Bau-Experten und Manager in Logistikunternehmen befragt.

Erfolgsfaktoren – so gelingen Neubau-Projekte

Volker Knuff, Geschäftsführer der Aberle Logistics GmbH, antwortet aus der Sicht des Generalunternehmers (GU). Er sieht neben der Verlässlichkeit der Lieferanten und Partner in der sauberen Angebotsausarbeitung und einer

klaren Vertragsbasis das Fundament, um ein Projekt erfolgreich umzusetzen. Der Generalunternehmer sollte seiner Meinung nach über eine angemessene Bonität verfügen sowie Erfahrung mit vergleichbaren Projekten haben.

Die Bito-Lagertechnik tritt nicht als Generalunternehmer für vollautomatisierte Gesamtlösungen am Markt auf, übernimmt aber die Rolle des GU, wenn es sich um manuelle Anlagen wie statische Palettenregale oder um Teilautomatisierungen wie verfahrbare Palettenregalanlagen handelt. Der Leiter Key Account Management von Bito, Uwe Sponheimer, berichtet: „Bei diesen Projekten führen wir die Anlagen mit Gewerken wie Bühnen, Beleuchtungseinrichtungen oder auch Arbeitsplatzsystemen für Kunden zusammen. Damit reduzieren wir Schnittstellen.“ Er sieht ebenfalls in der detaillierten Planung die Voraussetzung, um die verschiedenen Gewerke professionell zu integrieren. Agiert ein Unternehmen selbst als Gewerkelieferant, dann sollte man laut Sponheimer die Fähigkeit besitzen, über den Tellerrand zu blicken und das große Ganze sehen.

So ähnlich sieht das auch Manfred Schleicher. Der Geschäftsführende

Sonderteil Neubau Neubau-Projekte zum Erfolg führen



Foto: BMW

Stehen noch ganz am Anfang eines Neubau-Projekts: Vertreter der BMW Group und Goodman mit Repräsentanten der Stadt und des Landkreises Landshut bei der Grundsteinlegung zum neuen Versorgungszentrum von BMW im Juli 2016. Ab Mitte 2017 werden die fertigen Komponenten aus Landshuter Produktion an alle Werke der BMW Group weltweit versendet.

Gesamtfunktionalität des Projektes versteht und – in Abstimmung mit der Gesamtprojektleitung – Kommunikationsbereitschaft mit den Nachbarwerken zeigt. Er warnt vor einer „Scheuklappen-Mentalität“. Und der GU? „Er muss interdisziplinär agieren und mögliche Fehlerquellen und Projektrisiken im Vorfeld erkennen und proaktiv behandeln,“ so Schleicher.

Werner Gubesch ist Engineering Manager Europe von Daifuku, dem japanischen Hersteller von Fördertechnik und Kommissionieranlagen. Die europäische Zentrale sitzt im englischen Milton Keynes, die deutsche Niederlassung in Mönchengladbach. Gubesch ist verantwortlich für das Projektmanagement, die Montage und Inbetriebnah-

me aller Projekte in Europa. Er hält drei Faktoren für wesentlich, um als GU erfolgreich zu sein: „Zuverlässige Produkte, Integrationskompetenz und ein solides Projektmanagement. Darauf aufbauend lassen sich auch große Projekte sicher und termingerecht realisieren.“ Einen weiteren Erfolgsfaktor sieht er im „bereichsübergreifenden, gemeinsamen Projektverständnis aller Beteiligten mit klar definierten Zielen in Bezug auf Termine, Kosten, Leistungs- und Qualitätskriterien.“

Trotz akribischer Vorbereitungen ist man vor Überraschungen nie gefeit. Manfred Jenschke, Senior Logistikimmobilienberater für den Bereich Neubau bei der Logivest GmbH, weiß ein Beispiel: „Auf einem Gelände in

Gesellschafter von Wegener + Stapel hat in seiner über 25-jährigen Laufbahn als Planer, Berater und Geschäftsführer Dutzende Projekte im internationalen Umfeld in den Branchen Distribution und Automotive geleitet und begleitet. Wichtig ist seiner Meinung nach, dass der „Gewerkehersteller“ die geplante

Foto: Daifuku

FachPack.de

27.–29.9.2016 | NÜRNBERG

DAS FACHPACK PLUS

CLEVERE LOGISTIKLÖSUNGEN!

Weil Verpackung und Logistik zusammengehören, ist die FachPack Ihre Messe für Technologien und Ideen rund um die Logistik, im Verbund mit der Prozesskette Verpackung. 1.500 Aussteller haben intelligente Lösungen für Sie im Angebot!

FachPack – Gute Ideen beginnen hier.

Sonderteil Neubau Neubau-Projekte zum Erfolg führen

Salzgitter, auf dem früher Munitionshülsen gefertigt wurden, sollte ein 30.000 Quadratmeter großer Neubau entstehen. Dass der Boden durch Altlasten als kritisch einzustufen ist, war vorher bekannt. Bei Erdarbeiten kamen dann jedoch auch Bunker mit extrem starken Mauern und entsprechenden Hohlräumen zum Vorschein.

Stolperfallen erfolgreich meistern

Durch eine schnelle Risikobewertung, den Austausch aller Beteiligten und die Zusammenarbeit mit den Behörden vor Ort, wurde eine Projektgefährdung verhindert. Letztlich sind es vor allem fachliches Know-how und eine offene Kommunikation, die einen solche ‚Stolperfallen‘ erfolgreich meistern lassen.“

Welche Stolperfallen liegen noch auf dem Weg zum erfolgreichen Go-Live? Man sollte Alarmsignale erkennen, meint Manfred W. Schleicher und schildert ein Beispiel: „Während einer Projektrealisierung wurde klar, dass Mitarbeiter des Kunden negativ über das Projekt sprachen. Dies ist ein Alarmsignal, das man sehr ernst nehmen muss. Nach diplomatischer Unterredung mit dem Gesamt-Projektleiter des Kunden wurde den Mitarbeitern das Projekt, der Nutzen und die Vorteile präsentiert. Man erkannte, dass die negative Einstellung der Mitarbeiter von Angst getrieben war. Durch die Mitarbeiter-



Foto: Schaeffler

Das im Mai 2016 eingeweihte Europäische Distributionszentrum von Schaeffler in Carisio, Italien, ist laut Aberle-Geschäftsführer Volker Knuff ein Vorzeigeprojekt in Sachen partnerschaftlicher Zusammenarbeit und planmäßigem Go-Live.

Information und die Schulung der Werker konnte eine erfolgreiche Inbetriebnahme realisiert werden.“

Werner Gubesch von Daifuku warnt vor einem fehlendem oder unzureichendem Controlling: „Besonders bei großen und komplexen Projekten besteht das Risiko von negativen ‚Überraschungen‘ in Bezug auf Kosten und Terminerreichung – in einer späten Projektphase wird es schwierig oder gar unmöglich, durch adäquate Maßnahmen noch aktiv gegensteuern zu können.“ Gubesch betreute die Erweiterung eines Distributionscenters der schwedischen Supermarktkette ICA, eines der größten in Nordeuropa. Die besondere Herausforderung bestand darin, dass die Baumaßnahmen bei laufendem Betrieb stattfanden und dieser unter keinen Umständen beeinträchtigt

werden durfte, erzählt der Daifuku-Manager. Worin sieht er eine typische Stolperfalle? Die liege beispielsweise bei länderspezifischen Anforderungen in Bezug auf Sicherheit oder Brandschutz, die zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe noch nicht bekannt oder kommuniziert waren. Gubesch empfiehlt, sich so früh wie möglich mit den Behörden einvernehmlich abzustimmen.

Dem kann Senior-Berater Jenschke von Logivest nur zustimmen. Er warnt vor einer zu späten Einbindung von Gutachtern oder Behörden. Aus seiner Sicht sollte man auch „gelbe“ und „rote Flaggen“ ernst nehmen: „Liegt ein Gewerkehersteller etwa außerhalb des Bauzeitplans, dann ist dies als kritisch zu betrachten. Wird dann die gelbe Flagge gehisst und eine Abweichung vom ursprünglichen Plan signalisiert, lassen sich entsprechende Korrekturmaßnahmen einleiten.“

Andere Länder, andere Regeln

Der Key Account Manager von Bito, Uwe Sponheimer, empfiehlt, bei Projekten im Ausland besonders aufzupassen: „Im Ausland herrschen oft andere Rahmenbedingungen. Bei den Projekten müssen wir uns auf andere Kulturen und Arbeitsweisen einstellen – sowohl als Einzelperson als auch als Unternehmen.“ Von Vorteil sei es dann, wenn man wie Bito eine Vielzahl an Tochtergesellschaften habe, um nah beim Kunden vor Ort zu sein. Sponheimer erinnert sich an einen Großauftrag für eines der größten Einzelhandelsunternehmen Großbritanniens. Als Gewerkelieferant gab es für Bito mehrere Herausforderungen zu meistern: „Wir mussten uns eng mit dem Kunden abstimmen. Denn es sollten neuentwickelte Bauteile in Großserie mit gerin-

Dos

- Kick-off-Veranstaltung mit allen relevanten Projektbeteiligten durchführen
- Projektstrukturplan mit Arbeitspaketen und klar definierten Verantwortlichkeiten
- Regelmäßige Jour-fixe-Termine
- Erfahrener und qualifizierter Projektmanager
- Eindeutige Berichtslinie
- Projektbegleitendes Review (Soll-/Istabgleich)
- Test- und Abnahmeprozedur mindestens sechs Monate vor der Abnahme zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer vereinbaren
- Abklärung von länderspezifischen Anforderungen (z. B. Brandschutzbestimmungen)

Don'ts

- Die Nicht-Einhaltung von Informationswegen der aufgestellten Projektorganisation dulden
- Die zugeordneten Projekt-Ressourcen für andere Prioritäten temporär abziehen
- Tasks mit fachlich nicht ausreichend qualifiziertem Personal besetzen
- Den Projektleiter während der Realisierung wechseln
- Den Kunden nicht ausreichend in die Technologie einführen und schulen
- Anforderungen unter Zeitdruck ändern
- Termine vorverlegen
- Gegenseitige Schuldzuweisungen bei Problemen

gem Vorlauf zum Einsatz kommen. Dazu kamen örtlich vorherrschende, strenge Sicherheitsbestimmungen für die Montage, die unter einem sehr straffen Zeitplan erfolgen sollte.“

Dass das Thema Sicherheit eine große Herausforderung ist, bestätigt auch Ralf Ohme, der Leiter der Bauabteilung bei Hellmann Worldwide Logistics. Der Zugang zum Gelände und die Trennung von Facility-Management-Dienstleistungen seien bei der Planung eines Logistikzentrums zu berücksichtigen. Aus Sicht des Logistik-Dienstleisters ist es „sehr wichtig, dass der Generalunternehmer und die Lieferanten sich schon bei der Planung intensiv mit unseren Anforderungen beschäftigen und bei den Logistikprozessen mitdenken. Während der Bauphase muss dann flexibel auf Änderungen reagiert werden, um das Projekt erfolgreich abschließen zu können,“ so Ohme.

Ein Zeitplan mit eindeutig definierten Arbeitspaketen, Meilensteinen und Zuständigkeiten ist die Basis für ein erfolgreiches Projekt. Einen Termin vorzulegen sei eine schlechte Idee, meint Ralf Ohme von Hellmann. Sein Ratschlag: „Nach unserer Einschätzung sind die Don'ts eine strikte Trennung zwischen Projektteam und der Operativen. Eine intensive Zusammenarbeit und der permanente Austausch sind ein Muss. Probleme würden entstehen, wenn ein Einzugsstermin vorverlegt wird und auch von Pufferzeiten würden wir absehen. Eine realistische Planung mit festen Milestones sichert eine zeitgerechte Umsetzung eines Projekts.“

Nicht den Preis entscheiden lassen

Aberle-Geschäftsführer Volker Knuff, weist noch auf einen Punkt hin, der ganz am Anfang des Projekts steht – die Auswahl des Generalunternehmers: „Negativ ist der Trend, die Entscheidung zu einem Generalunternehmer über den Preis herbeizuführen. Hier erhält dann nicht der Bestbieter den Zuschlag. Diese Projekte finden wir dann manchmal nach Jahren als Retrofit wieder auf dem Schreibtisch.“

Und wenn doch etwas schief geht?

Laut Uwe Sponheimer von Bito sollte man durchaus Einflüsse auf Zeit und Kosten im Projekt verursachergerecht zuordnen. Aber: „Ein klares „Don't“

wäre, die Schuldfrage vor die Lösung eines Problems zu stellen. Professionelle Lieferanten stellen den Projekterfolg immer an die erste Stelle.“ Er sieht mögliche Risiken, wenn im laufenden Projekt Anforderungen unter Zeitdruck geändert werden. „Hier gilt es, schon beim Projektstart bei allen Beteiligten das entsprechende Bewusstsein zu wecken.“ Er weiß aber auch, dass nicht alles planbar ist. Sein Rat: „Kommt es zu unplanmäßigen Änderungen, sind eine offene Kommunikation und ein fairer Umgang aller Parteien äußerst wichtig. Es gilt, die Auswirkungen für alle Beteiligten mit den entsprechenden Konsequenzen aufzuzeigen und Lösungen für diesen Fall zu finden. Nur dies schafft Transparenz und Vertrauen.“

Wert auf Fair Play legen

Transparenz und Vertrauen, partnerschaftliche Zusammenarbeit – wenn diese Maximen eingehalten werden, ist schon viel gewonnen. Das haben das Projekt in Großbritannien von Bito, das in Schweden von Daifuku und die in unserem Sonderteil vorgestellten Projekte gemeinsam. Auch Aberle-Geschäftsführer Knuff weiß von einem solchen Projekt zu berichten. Es handelt sich dabei um das Logistikzentrum EDC Süd von Schaeffler, das am 19. Mai dieses Jahres in Carisio, Italien, eingeweiht wurde. Knuff: „In einer geplanten kurzen Realisierungszeit wurde es tagegenau im Oktober 2015 mit einer Vielzahl an Gewerken zum Go-Live übergeben. Basis hierfür war eine lehrbuchhafte gute, partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Schaeffler und Aberle.“

Susanne Frank ◀

➤ Kontakt:

Aberle GmbH
www.aberle-automation.com

Bito Lagertechnik Bittmann GmbH
www.bitto.com

Daifuku Co. Ltd.
www.daifukueurope.com

Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG
www.hellmann.net

Loginvest GmbH
www.loginvest.de

Wegener + Stapel Fördertechnik GmbH
www.wegenerplusstapel.com



JEDE LADUNG JEDES GEWICHT

...HEISST BEI MIAS:
TELESKOPTISCHE FÜR
JEDEN EINSATZZWECK VON
MINILOAD BIS SCHWERLAST.

IHR PRODUKTHERSTELLER
FÜR **RBGs** UND **LAM**
www.mias-group.com

 **MIAS**
Group