

## PROJEKTMANAGEMENT

**Daniel Kiefer**

Standortleiter und stv. Direktor OOO  
THOST Russia Projektmanagement

## „Unser Geschäft läuft besser als unter diesen Rahmenbedingungen zu erwarten war“

### Was genau ist Projektmanagement?

Der Projektmanager ist kurz gefasst der Geschäftsführer des Projektes. Seine Aufgabe ist, Projekte von der Idee bis zur Fertigstellung zu führen und so zu organisieren, dass die zu Beginn definierten Ziele erreicht werden: Kosten, Termine, Funktionalität, Qualität. Unsere Auftraggeber können sich durch die Übergabe ihres Investitionsprojektes an das externe Projektmanagement auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und damit ihr Unternehmen erfolgreich weiterführen. Das Management dieses komplexen Investitionsprojektes und die Vertretung der Interessen des Auftraggebers werden zielführend vom Projektmanagement übernommen.

### Ich habe das Geld und die Idee, und dann gehe ich zu THOST und sage: Mach das jetzt mal?

Ja, richtig. Nur benötigen wir den Auftraggeber, um mit ihm unter unserer Beratung und Unterstützung seine funktionalen und qualitativen Anforderungen sowie zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten und Prioritäten festzulegen und im Projektverlauf erforderliche Entscheidungen zu treffen.

### Also konkreter: Ich möchte in der Region Moskau bauen, habe zehn Millionen Euro Budget und will Ende 2016 fertig sein. Können Sie mir immer noch helfen?

Ja, gerne. Der Zeitrahmen hängt davon ab, was Sie bauen wollen und wie der Vorbereitungsstand des Standorts ist. In bestimmten Industriezonen kann das funktionieren. Ansonsten würde ich eher zwei bis drei Jahre veranschlagen.

Auch wenn es zunächst darum geht, in einem bestimmten Zielgebiet den besten Standort zu finden, sind wir die Richtigen. Wir prüfen und vergleichen in Frage kommende Standorte in einer technischen Due Diligence und starten nach der Standort-

tauswahl in Abstimmung mit dem Investor die Umsetzung des Projektes.

**Noch konkreter: Ich habe schon eine Auswahl getroffen und brauche jetzt professionelle Hilfe, um das Projekt umzusetzen.**

Spätestens dann sollten Sie uns einbinden. Wir führen das Projekt in allen Phasen verlässlich und professionell für Sie durch. Dabei optimieren wir Termine, Kosten und Qualität in Projektvorbereitung, Planung und Ausführung unter Berücksichtigung der Prioritäten unseres Kunden. Auch die Koordination der Vorbereitung und Durchführung der erforderlichen Genehmigungsverfahren vor Planungs- und Baubeginn sowie zum Erhalt der Betriebsgenehmigung übernehmen wir. Das ist eine ansehnliche Menge Dokumente, die den Behörden vorgelegt werden müssen.

In Russland sind außerdem die genaue Kenntnis der Risiken im Projektverlauf und die frühzeitige Vorbereitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Risikominimierung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Hier erzeugt unsere Leistung und Erfahrung einen hohen Mehrwert für die Kunden.

**Sie sind keine Planer, kein Architekturbüro, Sie bauen nicht selbst...**

Genau, aber wir halten alle Fäden in der Hand. Wir koordinieren und steuern das Projekt im Interesse unseres Kunden und suchen für die Umsetzung die jeweils besten Partner, vorzugsweise aus der Region des Projektstandortes. Durch unsere langjährige Erfahrung können wir die richtigen Fragen stellen und die Leistungen der Beteiligten beurteilen. Danach steuern wir die beteiligten Unternehmen, um die Einhaltung von Vertragsinhalten und damit Projektzielen sowie die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen bestmöglich zu sichern.

**Sind Sie so eine Art Generalauftragnehmer?**

Wir sind Partner des Kunden und handeln ausschließlich in seinem Interesse. Im selben Projekt als Generalauftragnehmer aufzutreten, würde einen Interessenkonflikt verursachen.

Unsere Kunden können entweder Investoren oder Generalauftragnehmer sein. In beiden Fällen erbringen wir Dienstleistungen des Projektmanagements.

Generalunternehmer unterstützen wir z.B. in der Terminsteuerung, im Vertrags- und Nachtragsmanagement, der Logistik- und Genehmigungs-koordination etc. Teilweise erbringen wir auch Beratungsleistungen, z.B. Aufbau von Vertrags- und Nachtragsmanagementabteilungen und bei der Schulung von Mitarbeitern des Auftraggebers.

**Sie haben also die Verantwortung?**

Wir sind jeweils für unsere vertraglich vereinbarte Leistung verantwortlich. Das Projektrisiko wird durch geeignete Projektversicherungen abgesichert. Wichtig ist ein gut funktionierendes Risikomanagement, wodurch Risiken frühzeitig erkannt und Maßnahmen zur Risikominimierung rechtzeitig implementiert werden können.

**Das Dienstleistungsportfolio der THOST-Gruppe ist sehr umfangreich. Welche Leistungen bieten Sie in Russland an?**

Unser Schwerpunkt liegt eindeutig im Projektmanagement und da wiederum in allen Bereichen, die wir auch weltweit anbieten: Real Estate, Industrieanlagen, Mobilität, Energie. Real Estate ist bisher allerdings der am meisten nachgefragte Bereich.





Im Bereich Projektmanagement für Produktionsanlagen sind wir einer der erfahrensten und einer der wenigen, die so etwas überhaupt anbieten. Wir betreuen nicht nur den Bau der Hülle, sondern auch die Anlage selbst, angefangen vom Versand ab Werk über den Aufbau in Russland bis zur Inbetriebnahme.

**Das klingt veritabel, ist aber sicherlich im Augenblick eher schwierig, bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung?**

Unser Geschäft läuft besser als unter diesen Rahmenbedingungen zu erwarten war. Noch besser geht natürlich immer.

**Wer investiert in diesen Zeiten?**

Es gibt Unternehmen, die schon in Russland ansässig sind und auch perspektivisch in Russland aktiv sein wollen, die gerade jetzt investieren.

**Sie meinen deutsche oder internationale Firmen?**

Beides – und zunehmend auch lokale Unternehmen. Die Unternehmen, die jetzt – also antizyklisch – investieren, machen sicher nichts falsch.

**Wie ist THOST eigentlich nach Moskau gekommen, denn die anderen Standorte sind eher im Mittleren Osten beheimatet?**

Das ist den Aufträgen in der Vergangenheit geschuldet. 2003/04 haben wir parallel ein Projekt in Dubai und in Moskau durchgeführt und haben danach dann diese Standorte ausgebaut, weil wir die Regionen als perspektivreich erachteten. Prinzipiell sind wir aber – projektbezogen – überall in der Welt aktiv.

**Russland ist zweifellos ein Markt mit hohem Potential. Augenblicklich klagen jedoch alle Firmen über die Schwäche des Marktes und die Volatilität des Rubels. Welche Auswirkungen hat das auf Ihr Geschäft?**

Wir nutzen die Zeit, um so viel als möglich zu lokalisieren und unsere lokalen Mitarbeiter zu entwickeln. Das macht uns unab-

hängiger von Währungsschwankungen und gibt uns die Chance, lokale Mitarbeiter in Führungspositionen zu bringen. Unser Geschäft ist nachhaltig aufgebaut, entwickelt sich stabil und die Voraussetzungen für ein wirtschaftliches Agieren in diesem Markt sind weiterhin gegeben.

In der Projektarbeit werden von uns in der aktuellen Situation vermehrt Einzelvergabemodelle anstatt Generalunternehmermodelle durchgeführt, um eine bessere Risikoverteilung und verbesserte Wirtschaftlichkeit mit kleineren lokalen Firmen erreichen zu können.

**Sie betreuen einen Kunden in der Sonderwirtschaftszone (SWZ) Alabuga in Tatarstan. Warum dort und nicht z.B. in Moskau oder der Region Moskau?**

Wir betreuen derzeit Kunden sowohl in den Regionen als auch in Moskau. Im genannten Fall hatte der Auftraggeber die SWZ bereits aufgrund von logistischen und strategischen Vorteilen ausgewählt. Darüber hinaus ist das ein wirklich sehr gut ausgebautes Industriegebiet mit sehr verlässlichen Ansprechpartnern und Konditionen.

Unabhängig davon hat auch dieses Projekt seinen Anfang in Moskau genommen, mit örtlicher Präsenz nach Bedarf. Während der Errichtung sind wir mit einem kleinen Team Vollzeit vor Ort. Überraschend war die gute Infrastruktur für unsere Mitarbeiter in Alabuga – es gibt dort z.B. eine internationale Schule mit Kindergarten – zu erschwinglichen Konditionen.

**Früher hat man sich um jede einzelne Frage der jeweiligen Infrastruktur kümmern müssen. Wie ist das in einem Industriepark oder in einer SWZ?**

Heute muss man sich auch noch um jede einzelne Frage kümmern. Aber es gibt geregeltere Prozesse dafür. In der Stadt Moskau z.B. musste man früher jeden einzelnen Schritt mühselig erfragen. Heute gibt es im Internet transparent abgebildete Beschreibungen, wie die jeweiligen Verfahren abzulaufen haben, und wenn man sich an diese Verfahren hält, dann ist die

Chance, ohne Beanstandungen zum gewünschten Ergebnis zu kommen, recht hoch. Nichtsdestotrotz ist unser Erfolgsgeheimnis, dass wir die Inhalte von Genehmigungsanträgen so weit als möglich vorher mit den Behörden abstimmen.

### Wie finden Sie Ihre Projektpartner?

Zunächst stellen wir eine Liste derjenigen Firmen zusammen, die entweder vor Ort tätig sind oder die in die jeweilige Region zu gehen bereit sind, und es erfolgt ein Präqualifikationsverfahren einschließlich örtlicher Inaugenscheinnahme, in dem die in Frage kommenden Unternehmen ihre Kompetenz nachweisen müssen. Danach erfolgt ein transparentes Ausschreibungs- und Vergabeverfahren, aus dem der unter qualitativen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten geeignetste Partner hervorgeht. Es spielt dabei keine Rolle, ob das Unternehmen aus Russland, China, Europa oder Deutschland kommt. Russische Anbieter haben sich in den letzten Jahren qualitativ deutlich verbessert und bekommen auch immer öfter den Zuschlag.

### Macht Ihnen der Mangel an Materialauswahl zu schaffen?

Wir haben bis jetzt keinen Fall, in dem ein spezielles Material, das lokal nicht verfügbar war, nicht importiert werden durfte. Beim Preis wird zunehmend auf lokal hergestellte Produkte abgestellt, weil viele Materialien aus dem Ausland sehr viel teurer geworden sind. Schwieriger wird es, wenn der Auftraggeber unbedingt ein bestimmtes Produkt haben möchte, der Preis aber vertraglich bereits zwei, drei Jahre vorher in Rubel vereinbart wurde. Dann muss man sich zusammensetzen und eine partnerschaftliche Lösung finden.

### Wie gehen Sie mit internationalen Auftraggebern in Bezug auf das Währungsrisiko um?

Entweder wird der Vertrag an eine bestimmte Währung gebunden, oder man vereinbart einen bestimmten Wechselkurskorridor. Wenn der nicht mehr eingehalten werden kann, erfolgt eine Anpassung entsprechend vorher vereinbarter Regelungen. Manchmal muss der Auftraggeber auch mal über seinen Schatten springen und sich für ein alternatives Produkt entscheiden um das Budget einzuhalten.

### Und, springt er?

Ja, wenn es eine vernünftige Alternative gibt, die dieselbe Funktionalität bietet. Meist hat der Investor zukünftig seine Einnahmen in lokaler Währung und hat auch ein Interesse an der Optimierung.

### Seit einigen Jahren ist Energieeffizienz zumindest in der öffentlichen Debatte ein Thema, in der Praxis auch?

Nur in Einzelfällen und wenn es kostenneutral ist. Wir sprechen mit den Auftraggebern eher das Thema Nachhaltigkeit an, Energieeffizienz gehört dazu. Das Verständnis für solche Themen ist in Russland noch sehr schwach entwickelt. Dort, wo man Betriebskosten nachweislich durch Energieeffizienz optimieren kann, hat man eine Chance zur Umsetzung, solange die Investitionskosten im Budget bleiben.

### Sie haben in Ihrem Tätigkeitsfeld ein sehr feines Gespür dafür, wie sich die Wirtschaft entwickeln wird. Wie sieht Ihre Projektion für die kommenden Jahre aus?

Selbst wenn die Wirtschaft stagnieren sollte, ist Projektmanagement ein wachsender Markt, weil gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten das Bewusstsein dafür gestärkt wird, dass man – schon allein aus Kostengründen – Projekte professionell managen und optimieren muss.

