

ATREUS WHITEPAPER PHARMA UND LIFE SCIENCES

CAPEX-GROßPROJEKTE IN PHARMA UND LIFE SCIENCES SICHER ZUM ERFOLG FÜHREN

**Mit Leadership, Governance und Vertrauen
Projekte ins Ziel bringen**

Wie Sie CapEx-Großprojekte in der Pharma trotz Komplexität, Regulierung und Zeitdruck sicher ins Ziel bringen – mit klarem Business Case, starker Führung und gelebter Fehlerkultur.

CAPEX-GROßPROJEKTE ALS STRESSTEST FÜR FÜHRUNG

Pharma- und Life-Sciences-Unternehmen investieren Milliarden in Anlagen, Infrastruktur und neue Technologien. CapEx-Großprojekte entscheiden über Lieferfähigkeit, Zulassungen und Wettbewerbsposition – und werden damit zum Stresstest für Geschäftsführung und Top-Management.

Gleichzeitig steigt der Druck: strengere regulatorische Anforderungen, volatile Märkte, Fachkräftemangel und interne Transformationsprogramme laufen parallel. Verzögerungen oder Budgetüberschreitungen lassen sich kaum auf Kunden oder Kostenträger abwälzen – sie schlagen direkt auf Margen, Bilanz und nicht zuletzt auf Reputation und Wettbewerbsfähigkeit durch.

Die Erfahrung zeigt: Scheitern oder Schieflagen liegen selten an der Technik allein. Entscheidend sind vielmehr Klarheit im Business Case, Qualität der Projektorganisation und gelebte Führungs- und Fehlerkultur.

„Nach einer Studie der Hertie School of Governance werden Großprojekte in der Regel sehr viel teurer und dauern erheblich länger als geplant: 170 Vorhaben seit 1960 hat die private Hochschule untersucht. Das Ergebnis: Die Diskrepanz zwischen Plan- und Mehrkosten liegt bei durchschnittlich **73 Prozent.**“ (Quelle: ingenieur.de)

„**119 (von 170) dieser Großprojekte** weisen Mehrkosten in Höhe von 59 Milliarden Euro aus (statt geplanten 141 Milliarden Euro sind es mehr als EUR 200 Milliarden Euro).“ (Quelle: Handelsblatt)



„‘Change by Design’ statt ‘Change by Disaster’ – Viele Unternehmen wissen, was zu tun wäre, kommen im Alltag aber nicht ins Handeln. Ein externer CapEx-Health-Check mit Interim-Führung schafft in wenigen Wochen Transparenz, Prioritäten und eine Projektkultur, die trägt.“

NAMTRUNG NGUYEN
Atreus Direktor
Pharma und Life Sciences



DAS MAGISCHE DREIECK AUS C-LEVEL-SICHT: KOSTEN, QUALITÄT, ZEIT.

Am Anfang jedes erfolgreichen CapEx-Großprojekts steht ein klar formulierter Business Case: Warum investieren wir? Welchen Wertbeitrag erwarten wir? In welchem Rahmen sind wir noch erfolgreich? Ohne diese Klarheit bleibt der Projekt-scope unscharf – und jede spätere Entscheidung wird zum Macht- oder Budgetkampf statt zur Business-Entscheidung.

Auf dieser Grundlage greift das „magische Dreieck“ aus Qualität, Zeit und Kosten:

- In GxP-regulierten Umgebungen ist Qualität nicht verhandelbar.
- Time-to-Market und Inbetriebnahmetermine sind meist eng und klar definiert.
- Flexibilität bleibt vor allem bei den Kosten – sofern sie bewusst adressiert und gesteuert wird.

Für das Top-Management bedeutet das:

- **Prioritäten offenlegen:** Welche der drei Dimensionen hat in diesem Projekt absolute Priorität?
- **Konsequent bleiben:** Prioritäten dürfen nicht ständig wechseln, da sonst keine verlässliche Planung möglich ist.
- **Realistische Ziele zulassen:** Reine „Zielkosmetik“ – etwa pauschale Budgetkürzungen um 20 % – zerstört Vertrauen und sendet das falsche Signal in die Organisation.



PROJEKTORGANISATION ALS TEMPORÄRE ORGANISATION AUF ZEIT

Ein CapEx-Großprojekt ist keine Fortsetzung des Tagesgeschäfts, sondern eine eigenständige Organisation auf Zeit – mit eigenen Regeln, Rollen und Ritualen.

1 Klare Trennung von Linie und Projekt

- Schlüsselpersonen müssen für die Projektarbeit freigestellt werden – zumindest anteilig, oft vollständig.
- „Nebenbei-Projekte“ scheitern regelmäßig: Mitarbeitende werden zwischen Linien- und Projektaufgaben zerrieben, Entscheidungen verzögern sich, Verantwortlichkeiten verschwimmen.

2 Klare Trennung von Linie und Projekt

Frühzeitige Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten ist ein kritischer Erfolgsfaktor:

- Betreiber/Fachbereiche: definieren Anforderungen, tragen Akzeptanz und späteren Betrieb.
- Engineering/Projektteam: verantwortet Umsetzung, Koordination von internen und externen Partnern.
- Quality/Compliance/Behördenkontakte: sichern regulatorische Konformität, Differenzierung zwischen Direct- und Indirect-Impact-Systemen.
- Externe Planer und Ausführende: bringen Spezialwissen und Kapazität ein, müssen aber in Governance und Kultur eingebunden werden.

Ein häufiger Fehler: Exzellente Fachexperten werden zu Projektleitern „befördert“ – bei dreistelligen Millionenbudgets zählt jedoch vor allem Leadership, Kommunikation und Stakeholder-Steuerung, nicht Detailtiefe in der Technik.



„Ein CapEx-Großprojekt scheitert selten an der Technik. Wenn Business Case und magisches Dreieck aus Qualität, Zeit und Kosten nicht sauber geklärt sind, wird jedes Steering Committee zum Krisenmeeting.“

DR. MICHAEL ATZOR
Ehemals Senior Vice President
Global Project Management
and Engineering, Bayer AG;
Vorstand ISPE DACH

GOVERNANCE, STAGE-GATES UND STEERING COMMITTEE

Professionelle Governance entscheidet darüber, ob Risiken früh adressiert werden, oder zu spät eskalieren. Drei Elemente stehen hier im Zentrum:

1 Stage-Gate-Prozess als Sicherheitsnetz

Ein konsequent gelebter Stage-Gate-Prozess zwingt zu bewussten Entscheidungen an definierten Meilensteinen:

- Alternativen (links/rechts) werden sauber mit Pros und Cons bewertet.
- Planungsdetails liegen vor, bevor irreversible Entscheidungen getroffen werden.
- Lessons Learned fließen nicht nur am Ende, sondern zwischen den Gates in die nächste Phase ein.

Wer ohne belastbare Gate-Entscheidungen „einfach weitermacht“, riskiert einen Richtungswechsel im fortgeschrittenen Projekt – mit massiven Auswirkungen auf Termine und Budget.

2 Steering Committee als Enabler, nicht als Kontrollgremium

Der Lenkungsausschuss ist kein reines Reporting-Forum, sondern der wichtigste Hebel für schnelle, belastbare Entscheidungen:

- Besetzung mit erfahrenen Entscheidungsträger:innen, die Projektlogik und Risiken verstehen.
- Ausreichende Zeit und Priorität für das Projekt – keine „Durchlauftermine“ zwischen anderen Themen.
- Unterstützung statt Micromanagement: Das Gremium räumt Hürden aus dem Weg, statt operative Detailsteuerung zu übernehmen.

3 Externe Blicke in kritischen Phasen

Zwischen den Gates können externe Reviews helfen, blinde Flecken aufzudecken und Schief lagen frühzeitig zu erkennen – bevor sie irreversibel werden.

Neutralität sichert den sachlichen objektiven Projekterfolg und negiert dabei persönliche Profilierungen oder Absicherungen einzelner Stakeholder.



© TechSolution, © Zamnuttomov / - stock.adobe.com

KULTUR, VERTRAUEN UND FEHLERKULTUR ALS HEBEL

Großprojekte scheitern oft leise – nicht am großen Einzelereignis, sondern an vielen kleinen Warnsignalen, die häufig zu spät adressiert werden. Zentrale kulturelle Hebel:

1 Offene Fehlerkultur statt Angstkultur

Mitarbeitende müssen Risiken und Fehlentwicklungen früh adressieren können, ohne persönliche Nachteile befürchten zu müssen.

2 Vertrauen in Schätzungen und Expertise

Wenn Management Budgets systematisch „glatzieht“, werden Schätzungen politisiert und Planungsgrundlagen unzuverlässig.

3 Gemeinsames Verständnis von Projektzielen

Alle Beteiligten – vom Betreiber über Engineering bis zum Steering Committee – teilen dasselbe Bild von Erfolg und akzeptablen Kompromissen.

Für das C-Level bedeutet das: Kultur ist kein „Soft Factor“, sondern eine harte Projektvariable mit direktem Einfluss auf Risiken, Termintreue und Motivation.



„Führung in Großprojekten heißt, Klarheit zu schaffen – über Ziele, Scope und Spielregeln. Erst wenn alle Beteiligten dasselbe Bild vom Erfolg teilen, entstehen Tempo, Vertrauen und die Offenheit, Probleme früh anzusprechen.“

NAM TRUNG NGUYEN
Atreus Direktor
Pharma und Life Sciences

DREI MANAGEMENT-PRIORITÄTEN FÜR ERFOLGREICHE CAPEX-GROßPROJEKTE

Auf Basis der Erfahrungen aus komplexen Pharma- und Infrastrukturprojekten lassen sich drei Prioritäten für Entscheider:innen ableiten:

- | | | |
|---|--|--|
| <p>1 Business Case und Scope kompromisslos klären</p> <ul style="list-style-type: none"> → Investitionslogik, Wertbeitrag und Rahmenbedingungen vor Projektstart schärfen. → Scope-Änderungen nur über bewusste Change-Prozesse und mit Blick auf das magische Dreieck zulassen. | <p>2 Die richtigen Menschen in der richtigen Projektorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> → Führungsstarke Projektleitern mit Mandat, nicht nur fachlich starke Spezialisten. → Kernteam aus Tagesgeschäft herauslösen, Rollen und Verantwortlichkeiten verbindlich definieren. | <p>2 Governance und Kultur aktiv gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> → Stage-Gate-Prozess, Steering Committee und externe Reviews konsequent etablieren. → Fehlerkultur, frühe Transparenz und schnelle Gegenmaßnahmen belohnen – nicht sanktionieren. |
|---|--|--|

INTERIM-EXZELLENZ FÜR KRITISCHE PROJEKTPHASEN

Atreus bringt erfahrene Interim Manager in Ihre Organisation, die Verantwortung übernehmen, Struktur schaffen und Wirksamkeit sicherstellen – in Wochen statt Monaten:

Typische Rollen im Kontext großer CapEx-Programme:

- Interim Head of Engineering / CapEx-Programmleiter
- Interim Site Project Director für Großinvestitionen
- Interim PMO-Leitung zur Stabilisierung von Governance und Reporting
- Interim Change- und Kulturverantwortliche:r zur Stärkung von Fehlerkultur und Zusammenarbeit
- Interim Steering-Committee-Coach zur Professionalisierung der Gremienarbeit

Diese Rollen agieren integriert mit Geschäftsführung, Fachbereichen und externen Partnern – mit dem klaren Auftrag, Projekte sicher ins Ziel zu bringen.

Vom Beratungsdokument zur wirksamen Umsetzung

Im Unterschied zur klassischen Beratung steht bei Atreus die operative Umsetzung im Mittelpunkt:

- Verantwortung für Ergebnisse statt ausschließlich Empfehlungen
- Linien- und Führungsverantwortung auf Zeit
- schnell sichtbare Veränderungen in Governance, Kultur und Projektperformance

FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR ENTSCHEIDER

CapEx-Großprojekte in Pharma und Life Sciences sind zu wichtig, um sie primär als Technikinitiative zu verstehen. Sie sind Führungs- und Kulturprojekte mit massiven finanziellen Auswirkungen.

1 Wer jetzt handelt, sichert sich vier zentrale Vorteile und Geschwindigkeit:

- Planbare Time-to-Market trotz regulatorischer Komplexität
- Bessere Investitionssicherheit durch realistische Ziele und konsequente Governance
- Höhere Motivation und Bindung der Schlüsselkräfte im Projekt
- Nachhaltig lernende Organisation, die aus jedem Projekt besser wird

2 Nächste Schritte für C-Level-Entscheider:

- Prüfen Sie, ob Ihre aktuellen CapEx-Großprojekte über klar definierte Business Cases und Scopes verfügen.
- Bewerten Sie Governance, Rollen und Fehlerkultur – insbesondere im Steering Committee.
- Entscheiden Sie, wo erfahrene Interim-Kompetenz Ihre Organisation kurzfristig stärken kann.
- Sprechen Sie mit Atreus über ein fokussiertes CapEx-Health-Check- und Governance-Assessment.



„Mit Atreus setzen Sie auf Umsetzungskompetenz, Branchenverständnis und belastbare Netzwerke – damit Ihre CapEx-Großprojekte nicht zum Risiko für Rendite und Reputation werden, sondern zum Hebel für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.“



NAMTRUNG NGUYEN

Atreus Direktor Pharma und Life Sciences

+49 89 452249-280

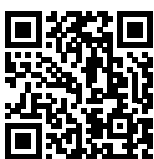
nam-trung.nguyen@atreus.de

ATREUS – EXPERTEN FÜR PHARMA

Komplexe Herausforderungen sind uns nicht fremd, denn unser Direktoren-Team ist in der Welt der C-Level-Entscheidungen zuhause. Atreus findet schnell die passenden, vielfach erprobten Ressourcen für Ihr Projekt, die Ihre Challenge zügig und entschlossen angehen. Dabei bleiben die Atreus Direktoren stets begleitende Sparringspartner. Unser Netzwerk kann darüber hinaus kurzfristig weitere Achiever aktivieren – vom Experten bis hin zur CEO. Wir unterstützen Sie bei Herausforderungen in der pharmazeutischen Industrie.

ATREUS IST MEHRFACH AUSGEZEICHNET

Unsere Kunden und Mitbewerber weisen uns über Jahre Spitzenpositionen zu, in der Kategorie Interim Management ebenso wie in vielen weiteren Industrie- und Kompetenzbereichen. Das zeigt, dass unsere Beratungs- und Umsetzungsexpertise in all diesen Feldern am Markt deutlich wahrgenommen wird. Wir danken allen, die uns ausgezeichnet haben!



Hier geht's zur Übersicht der aktuellen Awards:

Hidden Champion, Bester Berater, German Brand Award Winner, Atreus Top Interim Service Provider Europe, Handelsblatt und weitere mehr.

Atreus GmbH
Landshuter Allee 8
80637 München
Deutschland
Tel.: +49 89 452249-0
kontakt@atreus.de

ATREUS.DE