

## Hand auf's Herz: Verlaufen alle Ihre Projekte erfolgreich ?

Eppstein, im März 2003

**Auch im neuen Jahrtausend erreichen weniger als 15% aller Projekte ihre Kernziele: Einhaltung von Termin, Budget und Qualität. Die Ursachen sind im wesentlichen immer noch dieselben wie Mitte der 90er-Jahre: Gravierende Fehler im Projektmanagement. Der wirtschaftliche Schaden durch kritische oder gescheiterte Projekte ist erheblich. Alleine in Deutschland beläuft er sich bei den Top-100-Unternehmen auf ca. 41 Mrd. Euro jährlich. Eine kritische Begleitung aller Projekte sowie eine gründliche Analyse gefährdeter Projekte kann erhebliche Summen einsparen und Investitionen schützen.**

### Erfolgreich verlaufende Projekte haben Seltenheitswert

Wenn man den Untersuchungen der letzten sechs Jahre glauben darf, ist die Quote der erfolgreich abgeschlossenen Projekte in diesem Zeitraum sogar leicht gesunken. 1994 waren ca. 15% aller Projekte erfolgreich<sup>1</sup>, im Jahr 2000 nur noch ca. 13%<sup>2</sup>. Alle anderen wurden entweder vollständig eingestellt oder sie verfehlten ihr Zeit-, bzw. Budgetziel erheblich (z.B. Budgetüberschreitung um mehr als 100%).

Nach einer in 2002 veröffentlichten Studie von Droege & Comp. gehen alleine den Top 100-Unternehmen in Deutschland jährlich ca. 41 Milliarden Euro durch gescheiterte oder verspätete Projekte verloren<sup>3</sup>.

In großen Unternehmen erreichten nach der Studie von 1994 nur 9% aller Projekte ihr Ziel, während der Durchschnitt über alle Unternehmen wenigstens bei 15% lag. Bei der Erfüllung der ursprünglichen fachlichen Anforderungen schneiden die kleinen Unternehmen ebenfalls besser ab: Die meisten der abgeschlossenen Projekte bieten mindestens drei Viertel des ursprünglich vereinbarten Inhalts. Bei großen Unternehmen sind dagegen im Mittel bei Projektabschluss nur ca. 42% der ursprünglichen fachlichen Anforderungen umgesetzt worden<sup>1</sup>. Die Untersuchungen von Droege & Comp. legen nahe, dass die Umsetzungsquote auch heute nicht wesentlich besser ist.

### Warum ist die Erfolgsquote im Laufe der Jahre nicht besser geworden ?

Als Reaktion auf die Studie der Standish Group von 1994 wurden die Methoden und Techniken des Projektmanagements kontinuierlich verbessert. Neue Erkenntnisse, vor allem in den Bereichen des Qualitäts- und des Anforderungs-Managements sowie des Projektcontrollings wurden

in Standards überführt. Trotzdem haben sich die in den verschiedenen Untersuchungen identifizierten Ursachen für das Scheitern von Projekten nicht verändert<sup>2</sup>.

Die häufigsten Fehler sind damals wie heute <sup>4</sup>:

- Unzureichende Definition und Priorisierung von Anforderungen,
- Fehlende oder unzureichende Prozesse für das Änderungs-Management,
- Mangelhafte Koordination parallel laufender Projekte, die voneinander abhängig sind,
- Mangelnde Ausrichtung von Projekten an der Strategie – sofern eine solche überhaupt vorhanden ist.

### **Warum werden heutzutage noch die gleichen Fehler gemacht wie vor acht oder mehr Jahren ?**

Eine allgemeingültige Antwort hierauf gibt es nicht. Eines der wesentlichen Probleme ist aber die immer noch geringe Verbreitung von Projektmanagement-Methoden und deren konsequente Anwendung.

Viele Projektleiter verdanken ihre Position insbesondere der fundierten Kenntnis des betroffenen Sachgebiets. Methoden des Projektmanagements sind ihnen häufig nur rudimentär bekannt oder werden nicht konsequent angewandt. Zahlreiche Projekte starten daher bereits aus einer sehr ungünstigen Position.

Die Stabilisierung der Anforderungen ist die nächste größere Hürde, da Änderungen sich unmittelbar auf den Zeit- und Budgetbedarf auswirken. Ein definierter Prozess für das Management von Änderungsanforderungen, der die Entscheidung kritischer Fragen beim Projekt-Sponsor ansiedelt, kann hier entscheidend helfen. Voraussetzung ist allerdings die adäquate Verankerung des Projektes in der Organisation. Die einschlägigen Untersuchungen weisen auf erhebliche Defizite gerade in diesen kritischen Bereichen hin.

Die unzureichende Beachtung solch grundsätzlicher Vorgehensweisen führt zu unkontrollierten Veränderungen an den Projektzielen. Und dies verhindert in aller Regel die Erreichung der ursprünglichen Zeit- und Budgetziele.

Womit wir wieder bei der geringen Quote von Projekten sind, die ihre Ziele erreichen.

**Was ist überhaupt ein gefährdetes Projekt und woran ist es zu erkennen ?**

Sie sollten ein Projekt immer dann als gefährdet betrachten, wenn Zweifel bestehen, dass es rechtzeitig und innerhalb des vereinbarten Budgets die zugesagten Inhalte umsetzt.

Wenn Ihr Projektmanager nicht in der Lage ist, das wichtigste inhaltliche Ziel des Projekts innerhalb von 30 Sekunden zu benennen, sollten Sie dies als Hinweis auf eine akute Gefährdung verstehen.

Weitere Fragen zur Einschätzung der Gefährdung von Projekten können lauten:

- Liegen die fachlichen und technischen Anforderungen priorisiert und dokumentiert vor ?
- Sind die Anforderungen und das gesamte Projekt mit einer Wirtschaftlichkeitsrechnung hinterlegt ?
- Ist der Projektplan aktuell und plausibel ?

**Was können Sie tun, um gefährdete Projekte wieder ins richtige Fahrwasser zu bringen ?**

Wenn Sie in Ihrem Hause ein potentiell gefährdetes Projekt haben, sollten Sie es einer gründlichen Analyse unterziehen. Basierend auf dieser Analyse sollten Sie die geeigneten Maßnahmen diskutieren, um das Projekt entweder zu retten oder es zu stoppen. Der letzte und sicher nicht der einfachste Schritt ist, diese Maßnahmen dann auch konsequent umzusetzen.

Sorgen Sie auf jeden Fall dafür, dass in Ihrem Hause konsistente Projektmethoden eingesetzt werden. Und denken Sie daran: Ein dedizierter Prozess für das Anforderungs-Management ist einer der zentralen Punkte...

**Wie können wir Ihnen helfen ?**

Weder die Entscheidung, eines Ihrer Projekte als potenziell gefährdet einzustufen, noch die Entscheidung externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen, können wir Ihnen abnehmen.

Was wir Ihnen abnehmen können: Eine gründliche Analyse des Projektes. Dabei untersuchen wir wesentliche Parameter, wie z.B.:

- Sind die Projektziele quantifiziert und messbar ?
- Ist die Wirtschaftlichkeitsberechnung des Projekts plausibel und tragfähig ?
- Ist die Projekt-Methode angemessen ?
- Ist das Projekt in der auftraggebenden Organisation adäquat verankert und wird es ausreichend unterstützt ?

- Gibt es Bedarf für eine weitere Qualifikation des Projektteams ?

Auf Basis der Analyse empfehlen wir die nächsten Schritte. Diese können im Extremfall auch die Einstellung des Projekts bedeuten. Meist handelt es sich aber um eine Neuorientierung anhand überarbeiteter Ziele, Anpassungen in der Vorgehensweise und Training, bzw. Coaching für das Projektteam.

Die Erfahrung zeigt, dass häufig auch nach der Analysephase eine kritische Begleitung notwendig ist. Selbstverständlich bieten wir an, das fragliche Projekt auch weiterhin zu unterstützen. Dies kann durch (regelmäßiges) Coaching des Projektteams erfolgen oder auch durch die Übernahme operativer Aufgaben im Projekt.

Erst wenn alle Beteiligten einvernehmlich festgestellt haben, dass das Projekt wieder auf dem richtigen Weg ist und gute Chancen hat auch dort zu bleiben, ist diese Phase der Projektsanierung beendet.

Wir haben bereits sehr große Projekte erfolgreich wieder auf den richtigen Weg gebracht und über einen längeren Zeitraum unterstützend begleitet. Messen Sie uns an unseren Referenzen.

### **Unser konkretes Angebot:**

Wenn Sie der Meinung sind, dass Sie potenziell gefährdete Projekte im Haus haben, bieten wir Ihnen eine Orientierungshilfe an: Sie stellen uns Informationen über Ihr Unternehmen und das potenziell gefährdete Projekt in Ihrem Hause zur Verfügung. In einem meist halbtägigen Workshop analysieren wir gemeinsam mit den Projektbeteiligten und dem Management die Situation und erarbeiten Empfehlungen für erste Maßnahmen.

Das Ergebnis, die erste grobe Analyse und die gemeinsam beschlossene Empfehlung für weitere Maßnahmen, wird dokumentiert und Ihnen zur weiteren Verwendung kostenlos überlassen. Sie investieren Ihre Zeit, bzw. die Ihrer Mitarbeiter. Wir investieren unsere Zeit und unser Fachwissen.

Wenn Sie dann von der Qualität unserer Arbeit überzeugt sind, freuen wir uns auf Ihren Auftrag.

#### **Quellen:**

1. Standish Group: The Chaos report, 1994
2. Results of the Top 500 Benchmarking Forum (Sponsored by Executive Initiative Institute and The Centre for Business Practice) in PM Network November 2002 (PMI)
3. Studie Droege & Comp., 2002
4. Studie British Computer Society, Januar 2000