

Euro Risk Report

Warum Projekte so häufig scheitern?

Systematisches Projekt-Risikomanagement führt zum Erfolg

Liebe Geschäftsfreunde

Rund 80 % aller Projekte verfehlen ihre Ziele. Viele davon werden ganz „in den Sand gesetzt“. Die wichtigsten Folgen sind:

- *Kostenüberschreitungen,*
- *Massive Zeitverzögerungen,*
- *nicht Erreichen der vertraglich zugesicherten Leistungsdaten,*
- *Pönalen (Strafzahlungen), Imageverlust am Markt, Folgekosten für Nachbesserungen,*
- *Stress im Projektteam, die Suche nach dem Schuldigen, und und und....*

Projekte scheitern mehrheitlich nicht an ihren technischen Anforderungen oder an komplizierten Sachverhalten, sondern an den „weichen“ Faktoren, insbesondere an unzureichenden Grundlagen beim Projektstart. Dies gilt für alle Arten von Projekten, z.B. in der Unternehmensentwicklung, im Anlagenbau, für Investitionsprojekte, für die IT oder in der Produktinnovation.

Vorausschauendes Risikomanagement trägt entscheidend dazu bei, mögliche Störungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Massnahmen zu deren Bewältigung vorzubereiten.



*Beat C. Ochsé, Partner,
Senior Risk Manager*

1. Ursachen von Projekt-Risiken

Die häufigsten Ursachen für das Scheitern von Projekten sind bei den weichen Faktoren zu suchen:

- Unklare Anforderungen und Ziele: es fehlt ein detaillierter Management Plan für das Projekt, der Ziele und Anforderungen klar definiert, was folglich keine einheitliche Auslegung des Auftrags unter den Projektbeteiligten zulässt.
- Fehlende Ressourcen beim Projektstart: trotz fehlender personeller Ressourcen in einzelnen Schlüsselbereichen wird das Projekt gestartet. Dies führt zu Problemen bei der Bildung des Projektteams und bei der Integration neuer Teammitglieder.
- Politik, Egoismen und Kompetenzstreitigkeiten: unterschiedliche Interessen des Managements und Egoismen von einzelnen Bereichen, was auch Ausdruck eines mangelnden Commitments des Top Managements ist.
- Fehlende Projektmanagement-Erfahrung auf der Leitungsebene: wichtige Projekte werden mit Personen besetzt, die nicht über die erforderlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse verfügen.
- Unzureichende Projektplanung: Projekte werden oft mit zu geringer Planungstiefe und unzureichender Kenntnis über Dauer und zu erwartende Kosten gestartet.

Weitere Klassiker für das Scheitern von Projekten sind:

- Störungen in der internen Kommunikation,
- Mangel an qualifizierten Mitarbeitern,
- fehlende Projektmanagement-Methodik (z.B. kein Risikomanagement),

Euro Risk Projekt-Risikomanagement

- fehlende Unterstützung des Top Managements,
- ungenügende Kenntnis der vertraglichen Rahmenbedingungen.

Wir von Euro Risk Limited haben entlang der ONR 49000 „Risikomanagement für Organisationen und Systeme“ ein methodisch und didaktisch ausgefeiltes Workshop-Programm entwickelt, das diese Ursachen für Projektrisiken adressiert.

Mit dem Projektteam wird an zwei Tagen der Risikomanagement-Prozess straff und intensiv durchgearbeitet. Als Ergebnis liegt sodann eine umfassende Risikobeurteilung vor, die in einem Risikobericht verbindlich dokumentiert und konkrete Massnahmen für die Risikominderung nennt.

Besonderen Wert legen wir darauf, das Projektteam für das Risikomanagement zu sensibilisieren und es zu befähigen, das weitere Projekt-Risikomanagement selbständig weiterzuführen. Dieser Ansatz hilft dem Projektteam auch, während des gesamten Projektablaufs neu auftauchende Risiken laufend zu erfassen und Massnahmen zu deren Bewältigung vorzubereiten und umzusetzen.

2. Risikomanagement für Projekte

Was ist Projekt-Risikomanagement?

Ein in das Projektmanagement integrierter Prozess, der die wesentlichen Risiken eines Projektes identifiziert, analysiert, bewertet, Massnahmen zur Bewältigung aufzeigt und diese umsetzt. Ziel ist dabei, das Projekt erfolgreich abzuschliessen und finanziellen Schaden und Folgekosten abzuwenden.

Wie das Projekt-Risikomanagement konkret funktioniert, zeigen wir nachfolgend am Beispiel von Projekten zur Lieferung und Errichtung komplexer Anlagen oder Ausrüstungen. Sie sind besonders anfällig auf Störfälle jeglicher Art.

Grundlage für das Projekt-Risikomanagement bildet eine auf das jeweilige Kern- bzw. Pro-

jektgeschäft angepasste Risikopolitik. Sie definiert die Entscheidungsprozesse und -limiten und beinhaltet die Richtlinien für die Geschäfts- und Projektleitung für den Umgang mit den Projektrisiken.

Projekt-Risikomanagement sollte grundsätzlich immer vor Abgabe des Angebots beginnen, denn bereits zu diesem Zeitpunkt gilt es, die potentiellen Gefahren des Vertrags und des Projekts zu identifizieren und mit geeigneten Massnahmen zu reduzieren. Das Risikomanagement begleitet sodann die Vertragsverhandlungen und die Projektabwicklung lückenlos bis hin zur Lieferung und Abnahme der Anlage bzw. bis zum Eingang der letzten Zahlung:

from bid to completion!

3. Workshop Risikomanagement

Die Inhalte orientieren sich strikte an den Vorgaben von ISO 31000 und ONR 49000, in denen der Prozess Risikomanagement wie folgt aussieht:

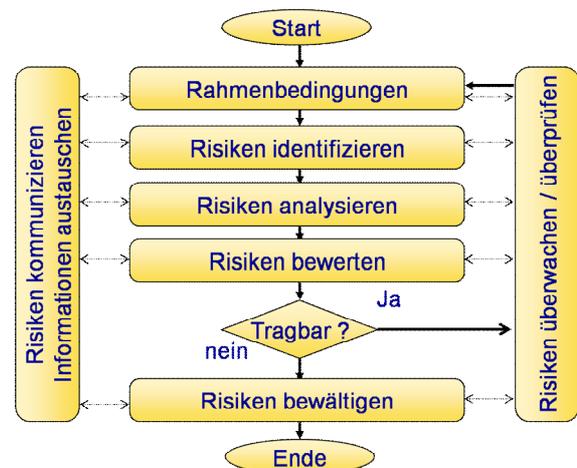


Abb. 1: Prozess Risikomanagement gem. ISO 31000

Rahmenbedingungen definieren:

Dieser Prozessschritt wird von uns bereits im Vorfeld des Workshops mit dem Kunden vorbereitet. Wichtig ist dabei, eine Skalierung für Eintretenswahrscheinlichkeit und Auswirkungen zu finden, die einheitlich für alle vom Unternehmen ausgeführten Projekte angewandt werden kann, was wiederum die Konsolidierung der einzelnen Projektrisiken erleichtert.

Euro Risk Projekt-Risikomanagement

Risikoidentifikation:

Die Fragestellung lautet:

welche Gefahren bedrohen den Projekterfolg?

Für die Risikoidentifikation steht unsere umfassende Gefahrenliste zur Verfügung, die aufgrund zahlreicher, bereits durchgeführter Risikomanagement-Workshops, eine Vielzahl möglicher Gefährdungen für Projekte beschreibt; sie erhöht die Vollständigkeit dieses Prozessschrittes ganz wesentlich. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass die anlässlich eines Brainstormings vom Projektteam genannten Gefahren die tatsächliche Risikosituation eines Projekts sehr umfassend wiedergibt.

Abb. 2: Struktur der Gefahrenliste für Projekte

Projektrisiken

- Projektkonzeption
- Projektleitung und Ressourcen
- Projektanlagen
- Konsortium
- Lieferanten und Subunternehmer

Technische Risiken

- Anlagen-Betrieb
- Projektrisiken und Sicherheit

Finanzielle Risiken

- Kalkulation und Preisstellung
- Liquidität und Cashflow
- Kreditrisiken

Management-Risiken

- Führung und Kommunikation
- Verhaltensrisiken
- Risikomanagement

Vertragliche / rechtliche Risiken

- Kundenbeziehung
- Vertragsrisiken, anwendbares Recht
- Haftungsfragen
- Patent- und Markenrecht

Strategische Risiken

- Laufende Geschäftstätigkeit
- Künftige Geschäftstätigkeit
- Image und Reputation

Risikoanalyse:

Für die identifizierten Gefahren werden sodann im Team detaillierte Szenarien verfasst, die den ‚Credible Worst Case‘, - den denkbar schlechtesten Fall beschreiben. Diese Szenarien werden nach den beiden Kriterien ‚Eintretenswahrscheinlichkeit und Auswirkungen‘ be-

wertet und in die Risiko-Landschaft übertragen. Diese hilft, eine Gesamtsicht über die Risiken zu erhalten und Prioritäten zu setzen, bevor die Risikobewältigung selbst in Angriff genommen wird.

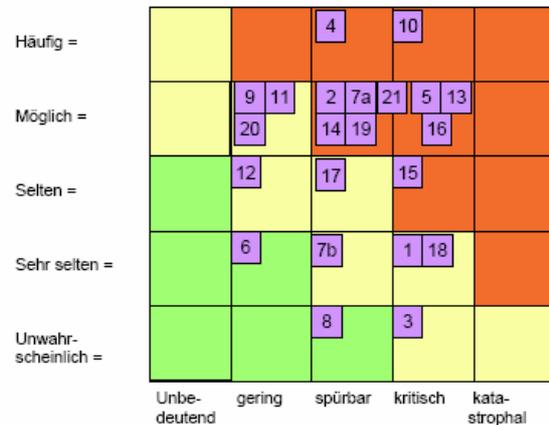


Abb. 3: Risikolandschaft ‚vor Bewältigung‘

Risikobewältigung:

Wie in jedem Management-Prozess gilt es auch hier, Ziele zu setzen: auf welches Mass soll das Risiko in Bezug auf Auswirkungen und Wahrscheinlichkeit reduziert werden? Welche Wirkung soll mit den Massnahmen erzielt werden?

Im Team werden sodann die erforderlichen Massnahmen zur Risikobewältigung diskutiert und festgelegt. Die Wirkung der geplanten Massnahmen in Bezug auf Auswirkungen und Wahrscheinlichkeit wird auf einer zweiten Risiko-Landschaft festgehalten.

Management Summary:

Zum Schluss des Workshops wird vom Projektteam ein Management Summary erarbeitet, welches die wichtigsten Erkenntnisse der Risikobeurteilung festhält und grundsätzlich vom Top Management abzuzeichnen ist. Nur so wird sichergestellt, dass die im Workshop definierten Massnahmen mit dem nötigen Nachdruck umgesetzt und die erforderlichen Mittel und Ressourcen bereitgestellt werden.

Umsetzung:

Der gesamte Risikomanagement-Prozess und dessen Umsetzung wird schliesslich Gegenstand eines integrierten Controllings. Dazu gehören Elemente wie:

- das Setzen von Meilensteinen und Risikozielen im Projektablauf,
- periodisches Reporting über die Risikoentwicklung,
- regelmässige Projekt-Präsentationen durch den Projektleiter,
- straffe Führung und Unterstützung der Projektleiter,
- Aufbau von Frühwarnsystemen und Informationsprozessen, usw.

Nutzen des Projekt-Risikomanagements:

Ein konsequent durchgeführtes Projekt-Risikomanagement bringt gleich mehrfachen Nutzen:

Einerseits für das Projekt:

- Fokussierung auf die für das Projekt kritischen Erfolgsfaktoren,
- Entlastung der Projektleitung durch Beruhigung des Projektablaufs,
- Verbesserung der Qualität in Projektausführung und Projektleitung,
- Sicherung des (finanziellen) Projekterfolgs,
- Intensivierte Kommunikation über wichtige Projekt ereignisse,
- höhere Chancenauswertung, denn jedes Risiko beinhaltet auch Chancen.

Andererseits für das Unternehmen:

- Balance Sheet Protection,
- Höhere Planungssicherheit zum Vermeiden von nachträglichen Rückstellungen,
- Höhere Aufnahmefähigkeit für Risiken durch Qualitätsverbesserung des Risiko-Portfolios,
- Konkurrenzvorteile.

Zusammenfassung

*Die wohl gefährlichste Aussage im Projektgeschäft ist: **„Alles im Griff“**, denn Risiken überraschen uns stets dort, wo wir sie am wenigsten erwarten. Deshalb: sorgen Sie vor und schützen Sie ihre Projekte und somit die ganze Unternehmung mit einem professionellen Projekt-Risikomanagement vor kostspieligen Verlusten.*

*Wir von der **Euro Risk Limited** haben in den vergangenen Jahren durch die Moderation zahlreicher solcher Workshops äusserst wertvolle und nützliche Erfahrungen im Projekt-Risikomanagement gewonnen. Lassen Sie sich von uns beraten, bevor Ihr Projekt an die Wand gefahren worden ist.*

Gerne stehen wir Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung:

Ihr Euro Risk Team:



Beat C. Ochse, Partner
Senior Risk Manager

Dorfstrasse 2 / Weierstrasse 1
CH-8712 Stäfa
Tel. +41 44 796 16 10
beat.c.ochse@eurorisk.ch

31. März 2010