

# Projektrisiken

► In vielen Unternehmen gehören Projekte zum Betriebsalltag. Risiken, die mit Projekten verbunden sind, sind manchmal schwer zu kontrollieren und viele Projekte scheitern. Der Erfolg eines Projektes kann durch sorgfältige Vorbereitung und Planung inklusive Risikomanagement erhöht werden.

## Projekte beinhalten immer Risiken!

Ein Projekt ist eine zeitlich befristete Maßnahme mit einem bestimmten Ziel, einer bestimmten Vorgehensweise und einem bestimmten Etat. Ein Projekt konstituiert sich aus einem Projektverantwortlichen und Mitarbeitern, die der Projektgruppe angehören.

Es werden zwei Arten von Projekten unterschieden:

- **Bereitstellungsprojekte**, in welchem einem Kunden die Bereitstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung bis zu einem bestimmten Termin und unter vereinbarten Bedingungen zugesagt wird.
- **Entwicklungsprojekte**, in welchen beispielsweise eine neue Verfahrensweise für das eigene Unternehmen entwickelt wird.

Beide Projektarten sind in KMUs öfters in Kombination anzutreffen. Meist sind kundenspezifische Wünsche zu berücksichtigen, bevor das Produkt oder die Dienstleistung an den Kunden ausgeliefert werden kann.

Projekte sind insbesondere dann schwer zu steuern, wenn die Aufgaben und Anforderungen neu und die Arbeitsgruppe erstmalig zusammenkommt. Dies ist bei den meisten Projekten der Fall. Ferner sind Zeit und Geld häufig knapp!

Projekte sind dann störungsanfällig, wenn gleichzeitig mehrere Projekte im Unternehmen durchgeführt werden, knappe Ressourcen verteilt und Prioritäten gesetzt werden müssen. Schlimmstenfalls behindern sich die Projekte gegenseitig.

**Übermäßiger Optimismus und vorschnelle Versprechungen, die nicht gehalten werden können, sind häufig Gründe für das Scheitern von Projekten**

## Risikomanagement in Projekten

Risikomanagement in Projekten beginnt mit der Identifizierung projektbezogener Gefahren.

Bedeutsame Projektschwierigkeiten werden unten erläutert. Das Gefahrenpotential ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich und Gefahren und Risiken müssen für jedes Projekt separat betrachtet werden. Eventuell ist es sinnvoll, einen **externen Fachmann bei der Risikobeurteilung** hinzuziehen

### 1. Analyse der Kundenbedürfnisse

Was wünscht sich der Kunde eigentlich? Was ist das Wichtigste für ihn? Es ist nicht immer transparent, wer

der eigentliche Endabnehmer ist. In Hinsicht auf lange bzw. kurzfristige Risiken sollten alle Parteien gehört werden.



### 2. Realistische Versprechungen und Vereinbarungen

Projekte scheitern häufig an zu großem Optimismus. Beispielsweise wird ein Produkt in sechs Monaten versprochen – geliefert werden kann erst in einem Jahr. Können die Bedürfnisse des Kunden erfüllt werden? Kennt das Verkaufspersonal alle Produkteigenschaften und ist es über realistische Liefer- und Entwicklungszeiten informiert.

Achten Sie auf realitätsnahe Vereinbarungen. Entstehen Lieferprobleme, **zählt nur der unterzeichnete Vertrag**. Wenn kein formaler Vertrag geschlossen worden ist, gilt das **Handelsrecht**, welches oft zuungunsten der Unternehmung entscheidet. Schließen Sie also immer Verträge mit Geschäftspartnern, so stellen Sie sicher, dass die Vereinbarungen mit den ökonomischen Bedingungen im Gleichgewicht stehen.

**Eventuell sind Vereinbarungen über eine Versicherung abzusichern.**

### 3. Finanzierung

Ist das Unternehmen in der Lage, das Projekt zu finanzieren? Kann mit dem vereinbarten Projektetat die Durchführung des Projektes gewährleistet werden? Gibt es Risiken, bei angeforderten Fremdmitteln? Bringt die Investition eine entsprechende Rendite? Wurde die Bonität des Auftraggebers überprüft?

### 4. Projektmanagement

Die Leitung eines Projektes sollte einem erfahrenen Projektleiter übertragen werden, der über entsprechende Ressourcen und Unterstützung durch der

Geschäftsleitung verfügt, um das Projekt effizient zu leiten. Versichern Sie sich eines Ersatzmannes, falls der Projektleiter aus irgend welchen Gründen nicht mehr zur Verfügung steht.

## 5. Personal

Sind die „richtigen“ Mitarbeiter im Projekt eingebunden? Hat man die Mitarbeiter für die Projektarbeit freigestellt? Gefährdet das Projekt andere betriebliche Verpflichtungen?

Sind alle wichtigen Partner und ihre Interessen im Projekt berücksichtigt worden - Unternehmer, Kunden, Subunternehmer, Lieferanten sowie andere Interessensgruppen? Hängt der Erfolg des Projektes von der Fachkenntnis und Leistung einer einzelnen Person ab? Was geschieht, wenn ein Mitarbeiter in Schlüsselposition oder ein Know-how-Träger ausscheidet oder erkrankt? Sind entsprechende Vorsichtsmaßnahmen bei personellen Änderungen in der Projektgruppe getroffen worden?

## 6. Kooperation, Kommunikation, Koordination

In Projekte sind immer viele Projektbeteiligte einbezogen: verschiedene Abteilungen, andere Unternehmen, externe Mitarbeiter. Zeigen alle das gleiche Engagement? Besteht Konsens hinsichtlich der Zielen und der Vorgehensweise?

Welche Bedeutung hat das Projekt für die Projektbeteiligten? Welche **Priorität** geben die Beteiligten dem Projekt? Ist der **Projektrahmen** (Zeit, Geld, Ressourcen) zwischen allen Projektbeteiligten abgesprochen worden?

**Ein zufriedener Kunde wird kleine Fehler in Kauf nehmen.**

Wie gut kennen sich die Projektpartner? Haben Sie schon vorher zusammengearbeitet? Kennen Sie jemanden, der bereits früher für den Auftraggeber gearbeitet hat? Lassen Sie sich von seinen Erfahrungen berichten? Berücksichtigen Sie kulturelle Unterschiede: ein „Ja“ hat in den unterschiedlichen Kulturen eventuell nicht immer die gleiche Bedeutung.

Ein Projekt sollte nicht in Folge von mangelndem Wissen oder Kommunikationsschwierigkeiten scheitern. Wie können eine zuverlässige und schnelle **Kommunikation** sowie Änderungen im Projekt sichergestellt werden? Regelmäßige Informationen zum Projektstatus für alle Beteiligten sind ein wirkungsvolles Instrument zur Projektsteuerung. Besprechen Sie diesen Punkt mit den Projektpartnern?

**Persönliche Beziehungen zwischen Projektbeteiligten** können ebenfalls ein Projekt scheitern lassen. Sorge Sie – falls möglich – für eine spannungsfreie Zusammenarbeit der Projektpartner.

## 7. Bedingungen

Wie gut sind Sie über die **Bedingungen der Projektdurchführung sowie über die Lieferbedingungen** für das Endprodukt informiert? Haben Sie alle Faktoren berücksichtigt, die mittelbar den Erfolg des Pro-

jektes beeinflussen, wie beispielsweise Auflagen, Vereinbarungen, Absprachen und Verfügungen bei Auftraggebern im Ausland. Unterscheiden sich die Bedingungen im aktuellen Projekt von denen vorangegangener Projekte? Wurden Unterschiede entsprechend berücksichtigt? Kennen alle Kooperationspartner diese Bedingungen?

Unerwartete Änderungen in den Durchführungsbedingungen können ein Projekt um einige Zeit zurückwerfen. Damit sind neue finanzielle Zuwendungen nötig. Sind solche unerwarteten Hindernisse im Projektplan ausreichend berücksichtigt. Eventuell verschieben sich dadurch die Liefertermine.

**Die im Heimatland geltenden Bedingungen gelten nicht immer für das Exportland.**

## 8. Projektbeendigung und Kundenprobleme

Projekte enden selten mit der Übergabe an den Kunden. Dieser benötigt möglicherweise **Hilfe bei der Produktumsetzung** oder eine **längerfristige Kundenbetreuung**. Sind die entsprechenden Ressourcen dafür vorhanden? Was ist hinsichtlich der Leistungen vereinbart worden? Wann und wie erfolgt die Bezahlung? Sind Vereinbarungen zur Projektbeendigung, der Teil- und Schlusszahlungen sowie zum Gerichtsstand geklärt worden? Sie sollten auch wissen, wann Entwicklungsprojekte beendet werden sollen.

## 9. Lernen

**Lernen Sie aus den Projekterfahrungen.** Profitieren Sie von Erfahrungen aus früheren ähnlich gelagerten Projekten und werten Sie die neuen Erfahrungen für zukünftige Projekte aus. Geben Sie diese Erfahrungen auch an die Mitarbeiter weiter, die mit ähnlichen Situationen in Zukunft konfrontiert werden können. Die regelmäßige Besprechungen zum Projektstatut sind eine gute Möglichkeit Feedback zu erhalten. Aber kalkulieren Sie die damit verbundene Arbeit(szeit) mit ein.

## 10. Identifizieren und managen Sie Risiken!

Kalkulieren Sie bereits vor Vertragsschluss potentielle **projektrelevante Risiken** mit ein, und planen Sie entsprechend. Holen Sie sich die notwendigen Informationen von internen und externen Fachleuten und nutzen Sie verschiedene Risikoanalysemethoden.

## Weitere Informationen

In dieser Broschüre finden Sie sowohl Informationen als auch Werkzeuge für das Risikomanagement.

Bearbeiter: Matti Vuori & Simo Sauni, VTT Automation. Copyright © 2001 VTT. Übersetzung und deutsche Anpassung: IAD, TU Darmstadt. Vervielfältigung nur mit schriftlicher Genehmigung des IAD, TU Darmstadt.