

Immer Ärger im Projekt?

Projekte verlaufen selten einfach und problemlos. Zeitverzögerungen, Kostensteigerungen oder reduzierter Nutzen sind häufige Unsicherheiten. Wir sind überzeugt: Der richtige Umgang mit potenziellen Risiken ist «die halbe Miete» in Projekten.

Businesspläne und Projektpläne erwecken meist den Eindruck, der jeweilige Verantwortliche wüsste alles bis zur letzten Kommastriche: von den Kosten über den taggenauen Zeitbedarf bis hin zum erwarteten Nutzen. Unsicherheiten im Projekt werden programmatisch ignoriert: «Augen zu und durch!» Oder sie führen zum Projekttod vor der Planung, nach dem Motto: «Wer nichts tut, dem passiert nichts».

«Die Vorwärtsstrategie in Kenntnis und unter Akzeptanz gewisser Risiken ist meiner Meinung nach der richtige Weg», sagt Marco Sieber, Consultant bei der Gsponer Consulting Group International AG. «Man sollte Risiken und Projektfallen suchen, diese evaluieren und deren Eintretenswahrscheinlichkeit und Auswirkungen auf das Projekt identifizieren. Erst danach kann man das Risikoportfolio kartieren und das Projekt trotz Unsicherheiten zum Erfolg bringen», fügt er an.

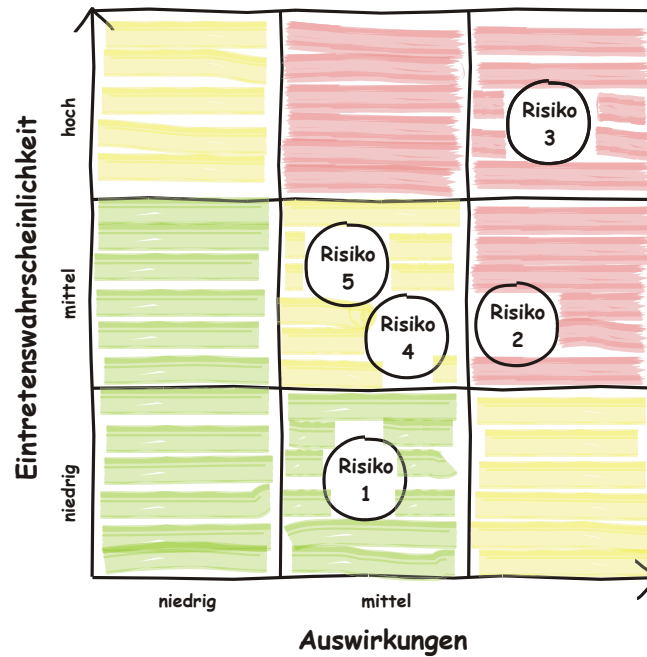
Es ist eher unwahrscheinlich, dass ein Projekt ohne Verzögerung, Einschränkung des Leistungsumfanges oder Mehrkosten abgeschlossen wird. «Das liegt nicht an Unfähigkeit oder bösem Willen», sagt Marco Sieber. «In komplexen Situationen können wir Entwicklungen nur grob abschätzen. Plötzlich fällt ein wichtiger Projektmitarbeiter aus, die Anforderungen des Kunden wachsen oder der Markt entwickelt sich nicht wie erwartet.»

Sieber ist überzeugt: Wer Risiken klar benennt und kartiert, gewinnt rasch einen Überblick, welchem Projektbereichen besonderes Augenmerk gelten sollte.

Der Realität voraus

Eine mittelgrosse deutsche Versicherung vernetzte Vertrieb und Servicedienstleistungen in einem vollkommen neuen Geschäftsmodell. Das bedingte ein Umdenken aller Mitarbeitenden. Während der Projektierung und Umsetzung dieser Strategie gab es neue Risiken.

Gsponer.



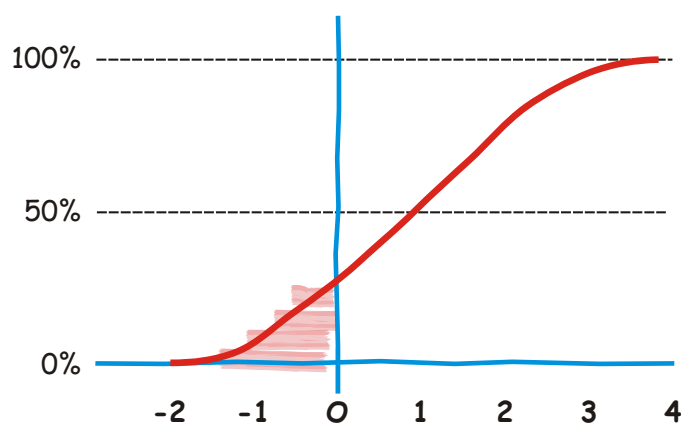
Über diese Risiken sprachen die Projektbeteiligten auf Anraten der Gsponer Consulting Group International AG jederzeit offen. Im Team mit Projektrevision und Projektcontrolling erstellten sie ein Risikoportfolio. Der Projektleitungsausschuss evaluierte das Risikoportfolio bei sämtlichen Sitzungen und passte den dazu gehörenden Massnahmenplan an.

Unsicherheit als Wert erfassen

Risiken sind – so sehr sich das die beteiligten Projektmanager auch wünschen mögen – nicht als präzise Werte darstellbar. «Mit der Monte-Carlo-Simulation und mit MS Excel kann man verschiedene Unsicherheiten der einzelnen Risikofaktoren modellieren und in Form von «S-Kurven» Schwerpunktrisiken und deren Projektauswirkung modellieren», erläutert Marco Sieber einen möglichen Ausweg aus diesem Dilemma. «Man legt dabei für die durch Risiken betroffenen Arbeitspakete minimale, maximale und optimale Erwartungswerte fest.»

Ein Beispiel wäre die Wirtschaftlichkeitsrechnung eines Unternehmens. Die diskontierten Kosten- und Nutzenwerte ergeben anhand der Berechnungen im Business Case scheinbar präzise Werte. Wendet man das Modell der Risikoerfassung an, erhält man für den Net-Present-Value eine Erwartungskurve (Abb.). Die modellierte S-Kurve zeigt: Mit einer Wahrscheinlichkeit von etwa 25 Prozent wird das Projekt kein positives Ergebnis zeigen.

Gsponer.



Auf die Meteorologie übertragen bedeutet eine Niederschlagswahrscheinlichkeit von 25 Prozent, dass der Tag nicht zwangsläufig trocken bleibt – ununterbrochener Regen ist aber auch nicht ausgeschlossen. Die Projektverantwortlichen werden entscheiden müssen, ob sie das Projekt unter diesen Voraussetzungen starten.

Klar sehen, bewusst entscheiden

Diese Methodik hat den Vorteil, keine absolute Vorhersehbarkeit oder Scheingenauigkeit vorzugaukeln. Die Projektwirklichkeit lässt sich umfassend abbilden und in ihrer realen Unvorhersehbarkeit darstellen. Schwerpunktrisiken und deren mögliche Massnahmenpläne sind simulierbar.

Die Realität, dass nur die Vergangenheit sicher, Ereignisse in der Zukunft aber immer unwägbar sind, trifft viele Manager hart. Viele tun sich schwer mit Unsicherheiten. Sie blenden Risiken lieber aus und treffen Entscheidungen auf Grund schein-bar harter Fakten. Derartige Projekte laufen, falls etwas schief geht, besonders hart aus dem Ruder.

Wer sein Risikoportfolio durchdacht und durchmodelliert hat, oder bildlich gesprochen immer einen Schirm griffbereit hält, bleibt dagegen nie im Regen stehen.