

Im Fokus

Steuerung von Großprojekten – was läuft falsch, was kann man besser machen?

Im Rahmen des Konjunkturpakets II werden Kommunen und Bundesländer vor die Herausforderung gestellt, innerhalb von kurzer Zeit umfangreiche Projektvolumina zu planen und umzusetzen. Projekterfolge bzw. Misserfolge werden durch Öffentlichkeit und Medien genauestens verfolgt werden. Daher ist es insbesondere in der derzeitigen Situation für die Auftraggeber von Projekten wesentlich, über eine leistungsfähige Projektsteuerung zu verfügen.

Großprojekte aus dem privaten sowie öffentlichen Bereich bewegen sich in einer zunehmend komplexen, schnelllebigen und anspruchsvollen Umwelt. In diesem Zusammenhang müssen sich die Verantwortlichen strategisch wichtiger Projekte einer Vielzahl von Herausforderungen stellen. Diese Herausforderungen können grob in die drei Faktoren Kosten, Zeit und Qualität unterteilt werden. Das Ziel eines guten Projektmanagements und damit auch die Basis für ein erfolgreiches Projekt sind hierbei, diese Faktoren in ein Gleichgewicht zu bringen. Die Nichtbeachtung dieses Projektgrundsatzes kann ein beträchtliches potenzielles Risiko in allen Facetten der Projektdurchführung bedeuten.

Ergebnisse einer internationalen Studie

Wie Unternehmen und öffentliche Einrichtungen, die solche Großprojekte verantworten, sich damit zurechtfinden, hat KPMG in der internationalen Studie „Adapting to Complexity – Global Project Owners Survey 2008“ untersucht. Grundlage der Studie sind mit Vertretern aus der privaten Wirtschaft bzw. dem öffentlichen Bereich (19 Prozent der Befragten) geführte Interviews.¹

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Mehrheit der untersuchten Großprojekte ein Ungleichgewicht der angesprochenen Faktoren aufweist. Ein Indikator hierfür ist, dass in der Vergangenheit weniger als 42 Prozent der Projekte gemäß geplantem Budget fertig gestellt wurden. Die Gründe für solche Kostensteigerungen sind vielfältig: Sie reichen von Preissteigerungen über mangelhaftes Risikomanagement bis hin zu Vertragsstreitigkeiten. Subsumieren lassen sie sich unter einer mangelhaften Budgetierung bzw. einer ungeeigneten Planung, inadäquaten Projektkontrollen und Prozessen sowie unzureichenden Projektberichterstattung und Überwachung (Projektreporting und Monitoring).

Letzteres ist auf erhebliche Informationsasymmetrien zwischen Projektleitung und Auftraggeber zurückzuführen. So werden häufig Projektfortschritte betont und Rückschläge ignoriert bzw. bagatellisiert.

Als kritisch erweist sich häufig auch der Faktor Zeit. Die Studie zeigt, dass in der Vergangenheit ein grobes Missverhältnis zwischen der geplanten und der tatsächlichen Projektdauer bestand. Nach Anga-

¹ Global Project Owners Survey 2008, KPMG International 2008.

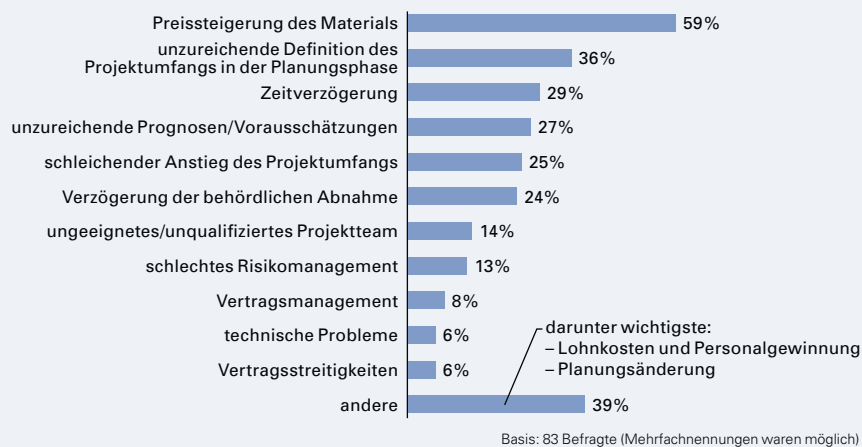
ben der Befragten wurden weniger als 34 Prozent der Projekte im Zeitplan fertig gestellt. Die Gründe für Projektverzögerungen sind ebenfalls vielfältig. Sie reichen von fehlenden Genehmigungen über schlechte Wetterbedingungen bis hin zu technischen Fragestellungen.

Vor dem Hintergrund der gravierenden Kosten- und Zeitüberschreitungen wundert es nicht, dass die Studie auch zu dem Ergebnis kommt, dass über ein Drittel der Projekte nicht das geplante Ergebnis liefern.

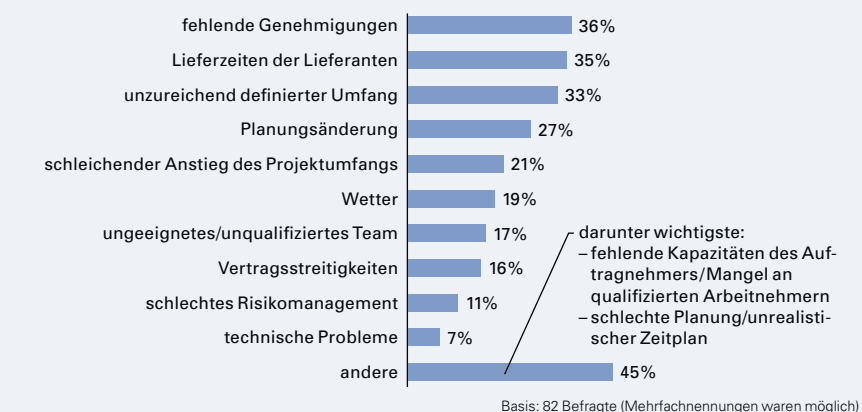
Hierbei sind die größten Herausforderungen des Projektmanagements, die unterschiedlichen Interessen der in- und externen Stakeholder, die komplexen Projektstrukturen sowie die vielen Schnittstellen mit Dritten zu beherrschen.

Allerdings können nicht nur die Projektleiter, sondern auch die Auftraggeber proaktiv auf den Verlauf eines Projektes einwirken. Grundvoraussetzung hierfür sind ein ausreichendes Maß an Projektübersicht sowie ein entsprechender Kontrollansatz. Hierbei sind für den Auftraggeber

Häufigste Ursachen für Kostenüberschreitungen



Häufigste Ursachen für Zeitverzögerungen



Quelle: Adapting to complexity – Global Major Owners Survey 2008



eines Projekts insbesondere folgende Fragen von Interesse:

- Sind die Projektkontrollen, Richtlinien und Verfahren für die Größe und Komplexität des Projektes geeignet? Sind die Projektberichte richtig und aussagekräftig? Werden die richtigen Sachverhalte berichtet und geschieht dies zeitnah?
- Falls das Projekt zu scheitern droht, wie sicher ist es, dass hierüber hinreichend im Vorfeld informiert und dass entsprechend korrigierende Maßnahmen eingeleitet werden?
- Werden die Hauptrisiken und Bedrohungen für den Projekterfolg verstanden? Werden die entsprechenden Risiken angemessen behandelt?
- Gibt es eine übergreifende Projektmanagementstruktur, die Zeit- und Kostenüberschreitungen sowie Verschwendung, Missbrauch und andere betrügerische Sachverhalte aufdeckt bzw. präventiv verhindert?
- Ist sicher, dass aus einer Organisations- und Kontrollperspektive alles Notwendige für den Projekterfolg getan wurde?

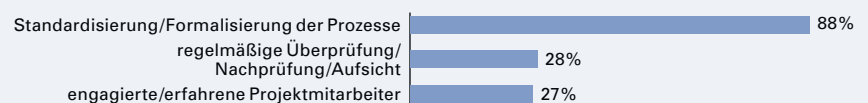
Von zentraler Bedeutung sind alle Fragen, die Transparenz über den Projektstatus liefern können. Empfehlenswert ist, diese Fragen in Form von Projektkontrollen, Richtlinien und Prozessen und auf Basis von bewährten Standards abzubilden und über den gesamten Projektverlauf hinweg zu implementieren.

Diese Sichtweise wird von der großen Mehrheit der befragten Entscheidungsträger aus dem privaten und öffentlichen Bereich geteilt. So zählten 88 Prozent der Befragten eine Standardisierung bzw. Formalisierung der gegenwärtigen Prozesse zu den wichtigsten drei Maßnahmen, das Risikomanagement eines Projektes zu verbessern.

Entsprechend viel Aufmerksamkeit sollte auch der fachgemäßen Ausgestaltung und Überwachung der Projektleistungsbeschreibung zukommen.

Diese Herangehensweise erfordert spezielles und detailliertes Fachwissen, um der steigenden Komplexität der entsprechenden Projekte zielorientiert zu begegnen. Dies ist in vielen Fällen nicht gegeben. Eine zusätzliche externe Unterstützung kann daher Abhilfe schaffen und einen unabhängigen sowie sachkundigen Überblick über die Projektschlüsselscheidungen erbringen. Dies versetzt den Auftraggeber in die Lage, aufgrund von objektivem Feedback zum Status eines Projektes den Entscheidungsfindungsprozess bezüglich Kosten, Zeit und Qualität proaktiv anstatt reaktiv zu steuern. Das in diesen Faktoren liegende Risiko kann so reduziert werden und helfen, das Projekt erfolgreich durchzuführen. ■

Die drei besten Wege, das Risikomanagement zu verbessern



Basis: 74 Befragte (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: Adapting to complexity – Global Major Owners Survey 2008