

Momentum 2020

**Fürchte Dich nicht, wenn Projektabbruch,
dann professionell!**



Bildnachweis: Pixabay

Diskussions-Plattform

Artikel

Der Projektabbruch

Seine Kosten, der potenzielle Gegenwert, die Verantwortung des Verlustes

Herbert Weinreich

Der Projektabbruch

Seine Kosten, der potenzielle Gegenwert, die Verantwortung des Verlustes

Inhalt

Es wird der Projektabbruch als wichtige potentielle Entscheidungssituation im Projekt behandelt. Ziel der Beschreibung ist es, die Merkmale, Anforderungen, Verantwortlichkeiten und Konsequenzen der Entscheidungssituation zu erfassen. Als Bezugsrahmen dient der Hintergrund technologischer Projekte.

Einführung

Der Projektabbruch gehört im Lebenszyklus von Projekten zu den besonders herausfordernden Entscheidungen. Zum Abbruch eines Projektes während der geplanten Projektdauer kann es durch Empfehlung von Projektleiter und Projektkernteam-Mitgliedern, bzw. durch Empfehlung und Entscheidung von Reviewkreis-, Steuerkreis-, Gatekeeper- oder Auftraggeber/Kunde/Unternehmer kommen.

Gründe für den Abbruch

Die Gründe für einen Projektabbruch liegen bei gegebener strategischer Attraktivität des Themas und vorhandenem Kapital in der Regel darin, dass die erwarteten Zwischenergebnisse des Projektes nicht erreicht wurden (Soll-Ist-Vergleich) und zum gegenwärtigem Zeitpunkt

- a. keine Hoffnung mehr besteht, durch einen Plan B als Rückfallposition die erwarteten Projektergebnisse im geplanten Rahmen zu erreichen
- b. kein Wille beim Auftraggeber mehr existiert, durch ein neues Lösungskonzept mit neuem Plan und Kostenrahmen aber gegebenen Projektteam fortzufahren.

Die Projekt-Bilanz

Die bis zu diesem Zeitpunkt aufgelaufenen Projektkosten sind auf den ersten Blick monetäre Verluste. Ihnen stehen gegenüber

- a. die Einsparung des Restbudgets des Projektes
- b. der Erfahrungsgewinn, dass das verfolgte inhaltliche Konzept und der geplante Projektweg so nicht zum Erfolg geführt haben, sowie in diesem Zusammenhang entstandene Entdeckungen/Patente (IP – intellectual property)
- c. ein potentieller return of investment durch Vergabe von Lizenzen auf der Basis der Patente oder deren Verkauf

Die Kosten sind die Risiko-Prämie des erhofften Projekterfolgs. Bei Forschungsprojekten also die Kosten der Eintrittskarte im „Entdeckungsspiel“.



Der Gegenwert in Form des Wissens ist durch ein systematisches Debriefing bei den Projektbeteiligten für das Unternehmen zu erfassen und für zukünftige Projekte in einer Datenbank zur Verfügung zu stellen.

Am höchsten im Wert einzuschätzen, ist das Erfahrungspotential der Wissensträger. Sie stellen die notwendige Startrampe für weitere, ähnlich gelagerte Projekte dar.

Erfolgen diese nicht im gleichen Unternehmen, und erfährt das „IP“ keine vermarktbarere Wertschätzung, sind die Wissensträger oft eine willkommene Beute von Technologiekonkurrenten oder Aspiranten zur Gründung eines eigenen Unternehmens.

Die Projektsteuerung

Erfolgreiche Projektsteuerung steht und fällt mit den abklärbaren Rahmenbedingungen vor der Konzeptualisierung. Zu diesen Rahmenbedingungen (Magisches Dreieck) gehören im Kern die inhaltlichen Projektziele (gegebenenfalls Anforderungen laut Pflichtenheft), der Zeithorizont und das Projektbudget. Hinzukommen der gegenwärtige Informationsstand, die Möglichkeiten der Fortschrittskontrolle und der potentiellen Verwertung der Projektergebnisse.

Neben der rein kommerziellen Verwertung der Projektergebnisse ist die interne Beteiligung bzw. Zuschreibung an Erfolg und Misserfolg nicht zu unterschätzen. Neid, Missgunst, fehlende Wertschätzung und falsch verstandenes Konkurrenz- und Abteilungsdenken haben schon so manches Projekt zu Fall gebracht, das objektiv gesehen echte Chancenpotenziale hatte.

Solange die Projektleitung und das Projektkernteam keine Verzögerung des Abbruchs bei vorhandenem Wissen zu verantworten haben, liegt kein Fehlverhalten auf der Reporting-Ebene in der Projektarbeit vor.

Informiert der Projektleiter dagegen unzureichend und existiert keine Metrik, den Projekterfolg in Bezug auf Zielerreichungsgrade zu vermessen, liegt die Verantwortung für das Steuerungsdefizit bei ihm und den Kernteammitgliedern.¹⁾ Die Erfolgsfaktoren wurden dann nicht herausgearbeitet und können damit keiner intersubjektiven Kontrolle unterworfen werden.

Intersubjektive Fortschrittskontrollen sowohl im Projektteam als auch in der umgebenden Projektorganisation sind eine sehr wichtige Unterstützung bei der Bewertung von Projektergebnissen

- fachlich, z.B. durch einen mitdenkenden und entscheidenden Reviewkreis
- strategisch, durch einen für das Unternehmen bewertenden und entscheidenden Steuerkreis.

Nur wenn der Informationsstand für die kritischen Entscheidungsgrößen transparent vorliegt, kann argumentativ verhandelt werden, ob Gegenmaßnahmen wie z.B. der Einsatz durch eine task force noch eine erfolgreiche Wirkungschance hätten.

Für eine professionelle Abbruchentscheidung müssen daher vermessbare Zielsetzungen, die tatsächlichen Abweichungen, der wahrscheinliche Trend und Gegenmaßnahmen sowie Ihre Erfolgsaussichten vorliegen.

Der Umgang mit Projektrisiken

Risikante Projekte beinhalten unvorhersehbare Fallstricke und Barrieren sowie Ungewissheiten bezüglich machbarer und ehrgeiziger Lösungsfindung, so dass im

schlimmsten Falle Fehlschläge durch den Auftraggeber einkalkuliert werden müssen. Diese Risiken sind vor und während der Konzept- und Planungsarbeit einzugrenzen und während der Realisierung zu überwachen und zu reporten.

Meilensteine sind ein angemessenes Mittel, die prinzipielle Machbarkeit und die Erfolgchancen während des Projektes zu überprüfen.

In der Auftragsforschung hat es sich deshalb bewährt, Abbruchkriterien und Abbruch-Meilensteine zu definieren und zu vereinbaren. Von der Entdeckung eines technologischen Effektes bis zur Umsetzung in wirtschaftliche Ausbeuten eines neuen Produktes ist es jedoch oft ein langer Weg. Gerade deshalb hilft das Erfahrungswissen von Fehlschlägen, um später auftretende Risiken früher überprüfen zu können. Es ist deshalb zwischen Explorations-, Entwicklungs- und Investitionsprojekten bzw. -phasen zu unterscheiden. In der genannten Reihenfolge nimmt in der Regel die Komplexität ab, die Information zu, die Festlegung von Kostenarten zu, der Spielraum für alternative Lösungen ab. Entsprechend ist das Risiko beim Bau von Industrieanlagen für marktreife Produkte geringer, als wenn in einem neuen Projekt Technologie, Produkt und Produktionsanlagen neu entwickelt werden müssen.

Zu frühe Themen

Wird die fachliche Hoffnung auf eine technische Lösung nicht komplett begraben und war man bezüglich der notwendigen Infrastruktur zu früh, kann bei Einbettung in eine Forschungsorganisation ein Projektthema auf verschiedene Art zurückgestellt werden. Beispielsweise unter die Obhut eines Senior Scientist, der dann für Wiedervorlage und erneuten Projektstart die fachliche Verantwortung übernimmt. Das abgebrochene Projektthema wird dann z.B. im kreativen Spielraum des Senior Scientist oder seiner Mitarbeiter weiterverfolgt.

Der Mut zum Abbruch

Für einen Projektabbruch, bzw. den Vorschlag dafür, wird viel Mut gebraucht. Projektleiter und Kernteammitglieder müssen damit rechnen, mit dem Stigma des Projektabbruchs bzw. des Scheiterns belegt zu werden. Das kann unter Umständen den zukünftigen Karriereweg beeinflussen.

Ein Unternehmer bzw. die Organisation hat vielleicht in dem Projekt den Hoffnungsträger der Zukunft gesehen und sehr viel Geld in die Hand genommen. Und nun fällt der Hoffnungsträger durch die enttäuschenden Projektergebnisse und das damit verknüpfte kleinere Marktpotenzial in ein Nischenprodukt zusammen. Die Enttäuschung ist dann sehr groß und kann bei Unternehmen zum kompletten technologischen Ausstieg führen.

(z.B. Apple, Abbruch der Newton-PDA-Entwicklung durch Steve Jobs)

Für die Beteiligten unternehmerischer Großprojekte hat das oft sehr unangenehme organisatorische Konsequenzen und löst Ängste aus, denn in diesem Falle wird vielleicht der gesamte Unternehmensbereich aufgelöst und verkauft.

Die Situation kann aber auch durch den Verkauf positiv ausgehen, dann, wenn der Unternehmensbereich von einem Unternehmen aufgenommen wird, das Technologie, Produkt und Geschäft versteht und mit seinem Kapital und Erfahrungswissen den technologischen Durchbruch und die erfolgreiche Markteinführung schafft.

Der positive interne Verkauf des Projektabbruchs muss daher strategisch vorbereitet und kommuniziert werden.



Intern heißt das für den Projektleiter, klare Regeln für die Informationsweitergabe in das Kernteam gegenüber der funktionalen Organisations-Hierarchie zu vereinbaren und durchzusetzen. Dies gilt insbesondere, wenn Mitarbeiter in mehreren Forschungslaboren weltweit verteilt beteiligt sind. Es macht für den Projektleiter keinen Spaß, wenn er in die Kantine seines Standorts kommt und ihm bei Mittagessen überraschend eröffnet wird: „Weißt Du schon, dass Dein Projekt gestorben ist?“ Kritische Projektergebnisse also, die die Runde in der Umgebungsorganisation machen, ehe sie den Projektleiter überhaupt erreicht haben und ehe im Kernteam die Laborresultate und ihre Konsequenzen analysiert werden konnten.

Die Reorganisation und die Sanierung als Alternative

Wurde z.B. das Marktverhalten der Kunden falsch eingeschätzt, oder zeigen die Erwartungen von Schlüsselkunden plötzlich gravierende Änderungen, die mit den verfolgten Lösungen nicht erreicht werden können, kann das Projekt vorzeitig beendet werden. Also kein Abbruch sondern ein vorzeitiger Abschluss, in dem alle Beteiligten das Gesicht wahren können. Ein Nachfolgeprojekt mit einer reorganisierten Projektmannschaft, ausgerüstet mit dem bisherigen Erfahrungswissen, aber neuer Projektkraft, kann dann die erneuerten Projektziele effektiver, effizienter und mit weniger Konflikten erreichen.

Bei kommunalen Großprojekten ist mit dem Überschreiten bestimmter Investitionssummen oft ein Punkt „of no return“ erreicht. Die Investitionssumme ist auf eine kritische, systemrelevante Größe angewachsen und mit den Steuereinnahmen im Rücken heißt es jetzt nur noch „Augen zu und durch!“

Gegenüber dem Projektabbruch wird dann eher eine Sanierungsstrategie verfolgt, bei der sich im negativen Fall Stakeholder, Sanierer und Projektleiter die Klinke in die Hand geben. Das Image des harten Sanierers, der dort durchgreift, wo Überblick und Ordnung verloren gingen, ist dann häufig positiv besetzt. Aber nur dann, wenn echter Projektfortschritt und finaler Erfolg kurzfristig sichtbar werden.

Beim Berliner Flughafen, obwohl ein Investitionsprojekt, wird nach sechs Jahren Verzögerung (geplanter Abschluss 2010) zur Zeit (März 2017) kein Eröffnungstermin genannt. Nach meiner Meinung, ähnlich wie beim Maut-Projekt, ein Fiasko in der Projektpolitik und -organisation.

Die Verantwortung des Verlustes

Die Verantwortung für die monetären Verluste von riskanten Projekten trägt der Unternehmer. Die Verluste sind Teil des unternehmerischen Risikos diese Projekte zu unternehmen. Sie sind die monetären Kosten für die Gewinnchancen. Neben monetären Kosten können z.B. auch soziale und psychische Kosten auftreten.

Risikante Projekte benötigen also Risiko-Kapital.

Der Unternehmer muss sich diese Risikoeinsätze leisten können. Ansonsten zehren sie sein Vermögen auf. Um Vermögen über riskante Projekte zu mehren, muss die Bilanz des Portfolios an Risiko-Projekten positiv sein.

Die Bewertung seines Risikoportfolios ist für den Unternehmer existentiell! Denn ein wesentliches Ziel eines Unternehmers ist es, durch innovative Projekte sein Risikokapital und sein Vermögen zu mehren.



Verständliches Reporting für Unternehmer

Erfolgreiches unternehmerisches Verhalten besteht im Projekt darin, am Wissenserwerb und am Projektfortschritt zu erkennen, ob die Hoffnungen, die in ein Projekt gesetzt werden, erfüllt werden können.

Die Übertragung einer Projektleitung ist bis zu einem gewissen Grade damit die Übertragung unternehmerischer Verantwortung.

In dieser Verantwortung ist der Lernfortschritt im Projekt für die Management-Ebene nachvollziehbar aufzubereiten. Manager und Unternehmer wollen sich nicht durch wissenschaftliche Aktenberge kämpfen. Konkret sichtbare Projekt-Ergebnisse aus Experimenten (in Form von Soll-Ist-Vergleichen) überzeugen stärker für schnelle Entscheidungen, als hochwissenschaftliche Präsentationen für die scientific community. Es muss an Entscheidungs-Meilensteinen „unternehmerisch begreifbar“ sein, ob der Fortschritt im Projekt

- a. zum geplanten Erfolg,
- b. zum Projektabbruch oder
- c. zum revidierten Projektplan mit Projektfortsetzung führt.

Aus diesen Überlegungen geht hervor, wie wichtig eine angemessene Berichterstattung und Fortschrittskontrolle für alle Beteiligten, insbesondere für den Unternehmer sind. Der Projektabbruch muss auf der Basis von nachvollziehbaren Kriterien begründet sein und protokolliert werden, so dass spätere Nachfolger/Generationen die Entscheidung verstehen und aus der Unternehmenslage begreifen können.

Das Risiko-Portfolio

Andererseits wird auch klar, dass riskante Projekte nur in einem Portfolio zu verkraften sind, welches durch andere Projekterfolge einen Ausgleich bzw. einen Überschuss erwirtschaftet. Für umfangreiche Portfolios ist daher Projekt-Controlling und Risiko-Management unerlässlich.

Risikoverhalten im technologischen Forschungsprozess

Bei Forschungsaktivitäten mit hohem Risiko ziehen sich Groß-Unternehmen heute oft aus der Forschung zurück (Beispiel Pharma). Entweder sind die Themen noch grundlagenorientiert, dann ist es für industrielle Forschung noch zu früh. Oder es ist für die Groß-Unternehmen profitabler, das Risiko durch junge Startup-Unternehmen tragen zu lassen, die über Drittmittel finanziert werden und bei absehbaren Erfolg solche Startup-Unternehmen zu übernehmen.

Im Bereich Venture-Capital und New Business dieser Unternehmen werden dann Portfolios für attraktive Übernahmekandidaten auf Zukunftsmärkten der Unternehmen geführt.

1) Qualitative Metriken wie Ampel-Charts oder quantitative, wie die Meilenstein-Trendanalyse sind Beispiele für angemessene Berichtsmittel.

Darmstadt, den 21.3.2017