

# DOAG 2011

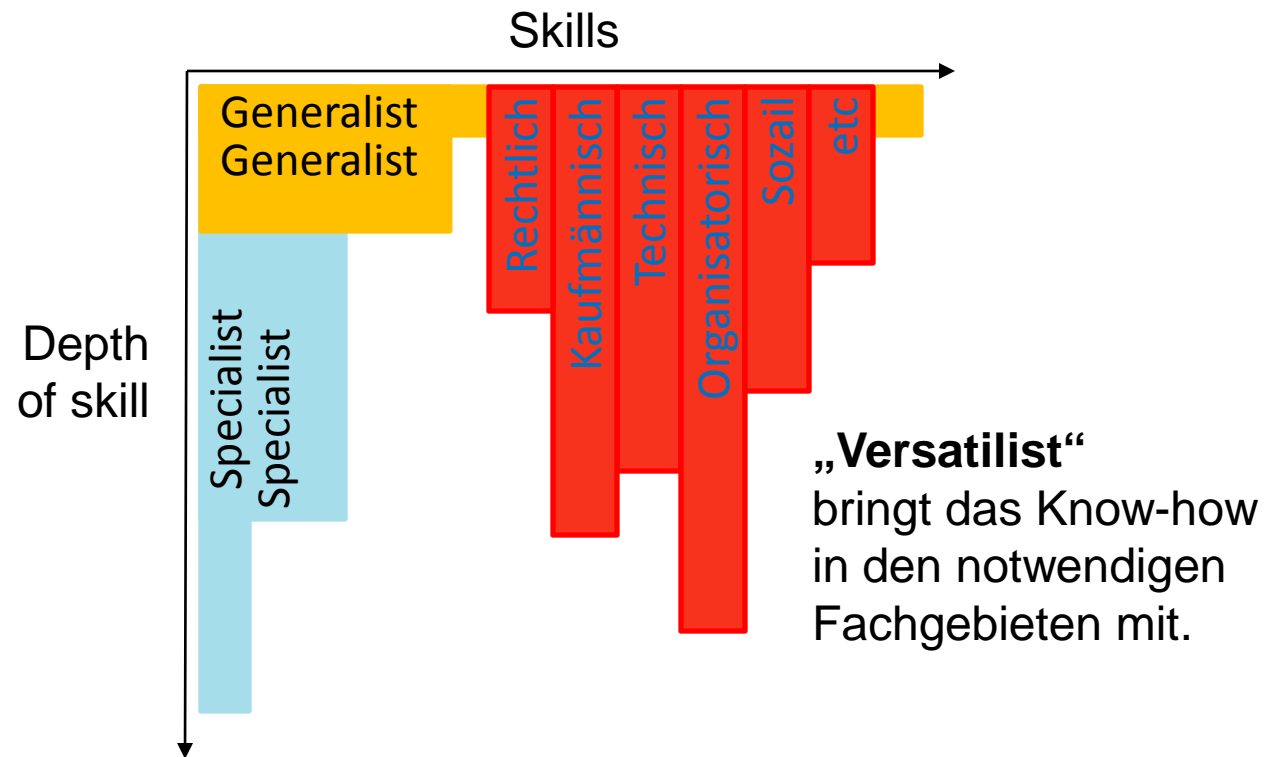
## Strategie & Management

### „Projekte aus Management-Sicht: Risiken und erfolgreiche Lösungen“

*Edmund-Gerhard Schrümpf, Versatilist  
beeideter gerichtl. Sachverständiger, zert. mult.  
International tätiger IT-Auditor, Gutachter und Referent  
Lektor, Forschung an der TU Wien*

Sachverständigenbüro  
A – 8010 Graz, Hofgasse 7  
Mobil: +43 664-1912314  
E-Mail: [edmund.schruempf@edconsult.eu](mailto:edmund.schruempf@edconsult.eu)

# Edmund-Gerhard Schrumpf - Versatilist



- *"Versatilists are able to apply a depth of skill to a progressively widening scope of situations and experiences, equally at ease with technical issues as with business strategy."*

Quelle: GartnerGroup

# Management Summary

- Projekte zur Reorganisation von Unternehmen benötigen immer neue Software zur Abbildung der optimierten Unternehmensprozesse als Antwort auf Veränderungen des Marktes, der Rechtslage, der Struktur.
- Die Kombination komplexer Faktoren führt zu umfassenden Projekten, die in ihrem Umfang das gesamte Unternehmen stark beeinflussen können. Ein riskantes Projekt erhöht das Risikopotential des Unternehmens und kann im ungünstigen Fall existenzgefährdend werden. Leider scheitern viele solche Projekte.
- Die Unternehmensleitung hat dies zwar zu verantworten. Es gelingt aber selten, zur richtigen Zeit die Projektrisiken zu erkennen und zu reduzieren. Erst wenn die Projektkrise voll eingetreten ist, werden Notmaßnahmen eingeleitet.
- Der Beitrag stellt die Risiken in IT- und Reorganisationsprojekten dar und gibt der Unternehmensführung Handlungsempfehlungen für rechtzeitige und erfolgreiche Maßnahmen. Durch rechtzeitiges Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen lassen sich viele Risiken in Chancen für wirklich erfolgreiche Projekte verwandeln.

# Was hören Sie hier?

**Zielpublikum:** Projektverantwortliche und Führungsebene

**Sie erhalten**

1. Eine Erklärung, warum so viele IT-Projekte steckenbleiben
2. Einen Überblick über Kernrisiken und Gegenmaßnahmen
  - dazu Beispiele aus der Praxis
3. Tipps für die Führung, um die Kernrisiken zu minimieren,  
**→ Risiken in Chancen verwandeln**
4. Einen kurzen Blick auf das Projektcontrolling
5. Regeln zum flott machen von Projekten

Legende: AG = Auftraggeber    AN = Auftragnehmer

# Einleitendes Beispiel: Software-Projekt

- **Ziel:** ERP-System eines Unternehmens ersetzen, um neue Geschäftsfelder zu unterstützen
- **Vertrag:** pauschalisierten Leistungsumfang  
2 Personenjahre (PJ) in 9 Kalendermonaten (KM)
  
- **Status 2 Jahre nach dem Projektstart:**
- **Verbraucht:** 2 Kalenderjahre und 8 PJ
- **Fertigstellungsaufwand:** 2 PJ und 6 KM  
(nach 2 Jahre Arbeit wie zu Beginn)

# Einleitendes Beispiel: Software-Projekt - Situation

## Auftraggeber:

- **Aufwand:** laufende Spezifikation, Rückfragen und Test; tw. Doppelwartung der Stammdaten
- **Nutzen:** bisher keiner
- **Schaden:** kann seit 2 Jahren neue Prozesse nicht optimal nutzen

## Auftragnehmer:

- **Aufwand:** mindestens 10 PJ
- **Nutzen:** 2 PJ verrechenbar
- **Schaden:** 8 PJ=80% nicht verrechenbar, verärgertes Kunde, Ende unabsehbar, Kosten fressen Eigenkapital

# Einleitendes Beispiel:

## Auswirkung auf Auftraggeber :

### Bei Projekt-Abbruch:

- **Finanziell:**
  - ca. 500 k€ gezahlt, davon Lizenzen nicht rückabwickelbar
  - aufgewendete eigene Arbeitszeit/Überstunden
  - + Gerichtskosten+Prozessrisiko
- **Zeitlich:**
  - 2 Kalenderjahre bisher
  - + 2 Jahre für neue Anbieter-suche+Umsetzung (Risiko!)
- **Organisatorisch:**
  - Zurück an den Start
  - IT-Konzepte verloren
  - 4 Jahre keine neuen Prozesse

### Bei Fertigstellung:

- **Finanziell:**
  - + ca. 200 k€ Zusatzkosten
- **Zeitlich:**
  - + noch 1-2 Jahre für Fertigstellung
- **Organisatorisch:**
  - Bekannter AN
  - Zeitinvestment bleibt erhalten, alle IT-Konzepte verwendbar
  - nach 3 Jahren neue Prozesse einsetzbar, nach 4 Jahren Vollbetrieb

# Einleitendes Beispiel: Was lief hier falsch?

→ Die **Kernrisiken** des SW-Projekts wurden nicht beachtet!

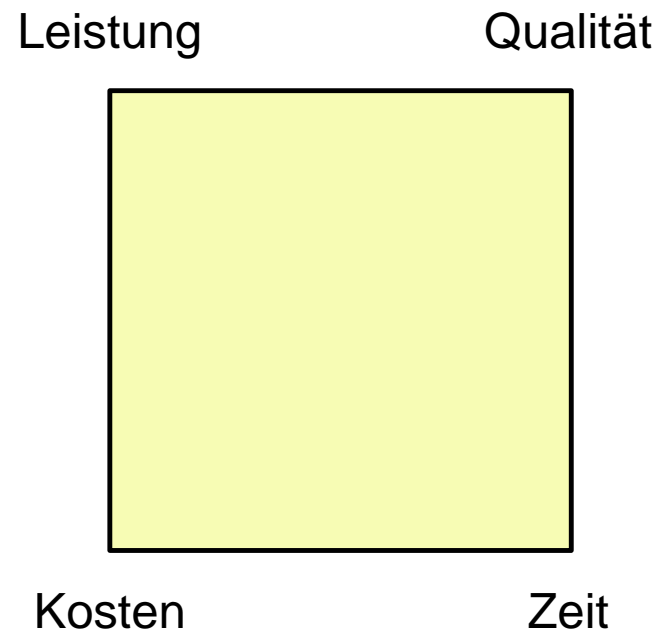
→ Das Projekt wurde zum **unerwarteten unternehmensweiten Problem für beide Partner**

... beliebige weitere Beispiele aus Wirtschaft und Gerichtspraxis



# Was wünscht sich das Management bei der Umsetzung von Plänen?

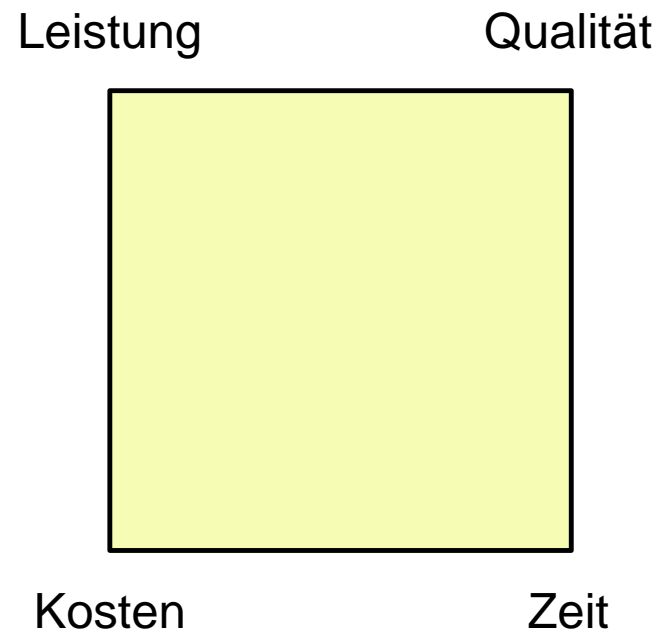
- Einhalten der Planung bei



# Was wünscht sich das Management bei IT-Projekten?

schon wieder:

- Einhalten der Planung bei



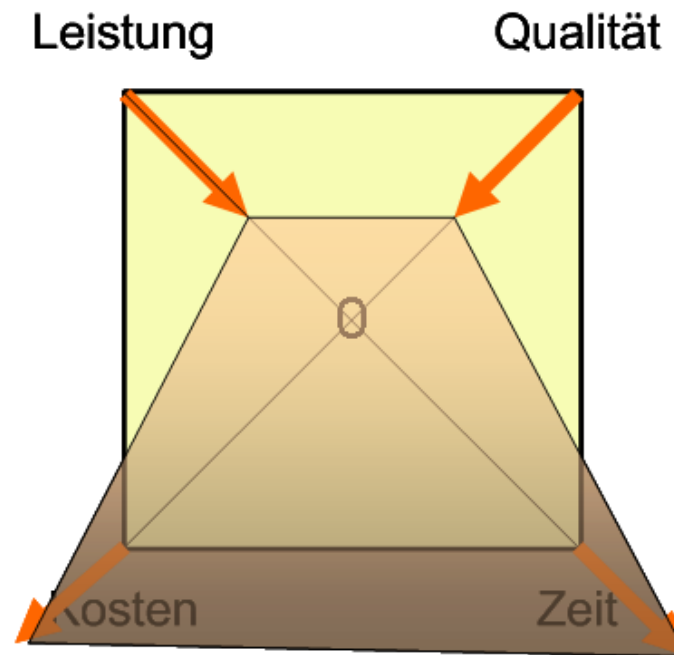
# Diese Kernrisiken bei IT-Projekten stehen dagegen:

- Unklare bzw. sich laufend ändernde Projektziele und Anforderungen
- Nicht korrekter Zeitplan
- Hohe Mitarbeiterfluktuation im Projektteam
- Schwankende Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter
- Mangelnde Unterstützung durch das Top-Management
- Organisatorische Änderungen im Projektumfeld
- Hohe Relevanz der betroffenen Geschäftsprozesse

Quelle: aktuelle Literatur

# Die Kernrisiken führen zu Schäden

- Reduktion von Leistung & Qualität
- + Steigerung von Kosten und Zeit



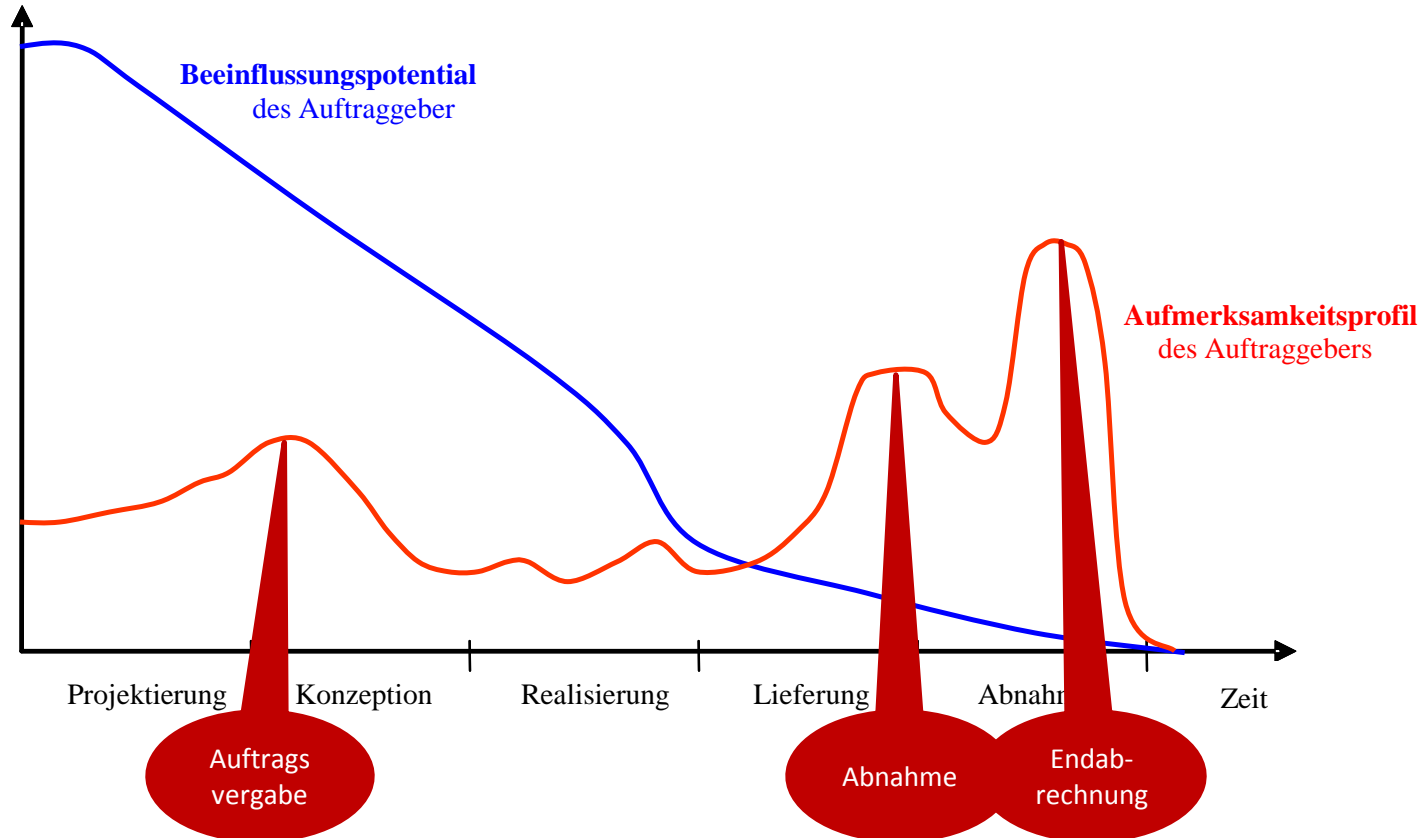
# Was kann das Management beitragen, um Kernrisiken in Chancen zu verwandeln?

Erfolgsfaktoren und Prozentsatz der Nennung durch Befragte

<b>Project Success Factors</b>	<b>% of Responses</b>
1. User Involvement	15.9%
2. Executive Management Support	13.9%
3. Clear Statement of Requirements	13.0%
4. Proper Planning	9.6%
5. Realistic Expectations	8.2%
6. Smaller Project Milestones	7.7%
7. Competent Staff	7.2%
8. Ownership	5.3%
9. Clear Vision & Objectives	2.9%
10. Hard-Working, Focused Staff	2.4%
Other	13.9%

Quelle: Standish Group

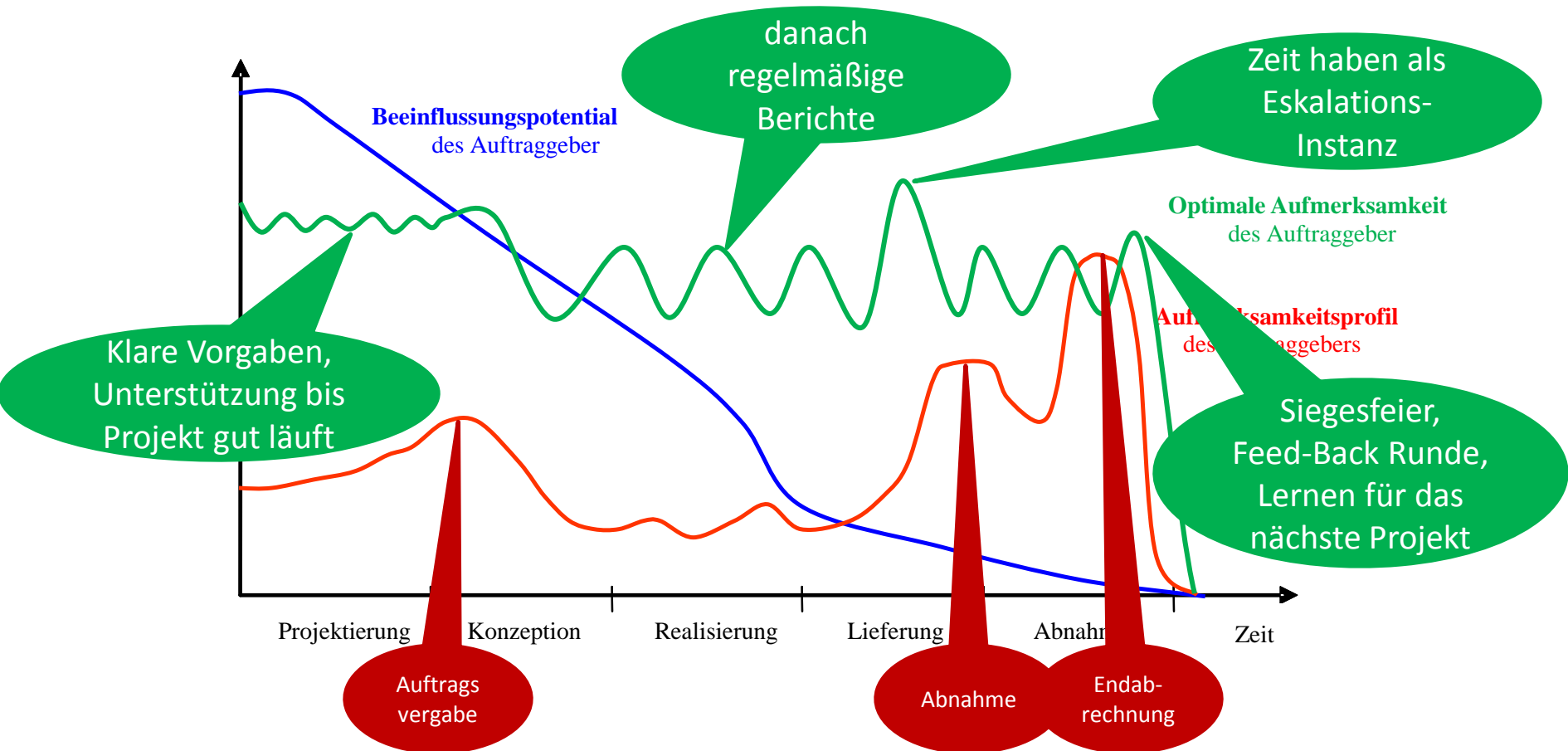
# Die Beeinflußbarkeit eines Projektes und die übliche Aufmerksamkeit des AG



Aufmerksamkeitsprofil und Beeinflussungspotential des Auftraggebers

Quelle: Streitz 2004

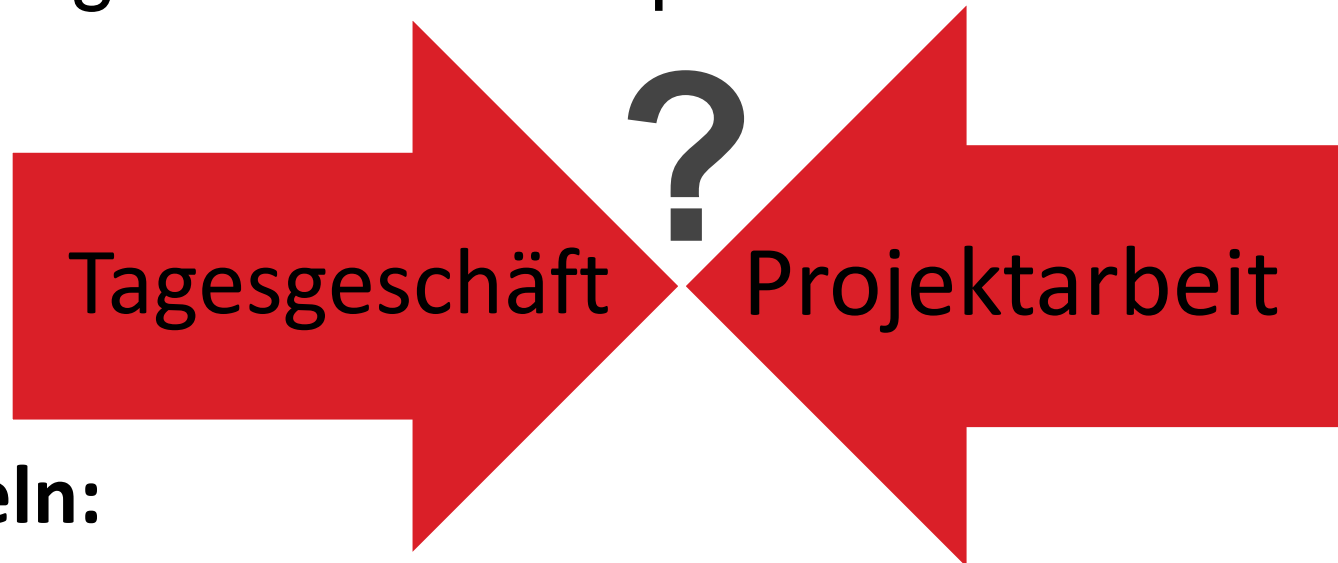
# Seien Sie ein Mentor, interessieren Sie sich für das Projekt



Optimale Aufmerksamkeit des Auftraggebers

# Schaffen Sie klare Rahmenbedingungen, Vorgaben und Prioritäten

Der tägliche Wettkampf um die Ressourcen:



**Regeln:**

- **Klare** Rahmenbedingungen und **Prioritäten**
- **Klare** Vorgaben als **Messkriterien**
- **Klare Zuständigkeiten** und **Eskalationsregeln**



# Setzen Sie klare, stabile & bekannte Projektziele

---

## Regeln:

- Schaffe **klare Ziele** und ändere sie nur begründet.
- Mache aus Betroffenen **Beteiligte**, indem alle entsprechend informiert sind.

# Unterstützen Sie eine korrekte Zeitplanung

---

## Regel:

- Verlange nichts **Unmögliches**.
- **Verzögere** nicht den Start eines Projektes, wenn das **Ende fixiert ist**.
- Verzögerungen werden **niemals** eingeholt

# Achten Sie auf

## Regeln:

- Nur die **Kombination** von Anwendern und IT-Fachleuten liefert das optimale Ergebnis.
- Ohne **klaren Vertrag** gibt es kein gut laufendes Projekt.
- **Frustriere** nicht den **Auftragnehmer**, denn er soll noch 7 Jahre **freudig dienstleisten**.
- Qualität kann man **nachträglich nicht hinein prüfen**, sondern nur laufend Qualitätssichern.

# Projektcontrolling

## Ermittlung des Projektstatus

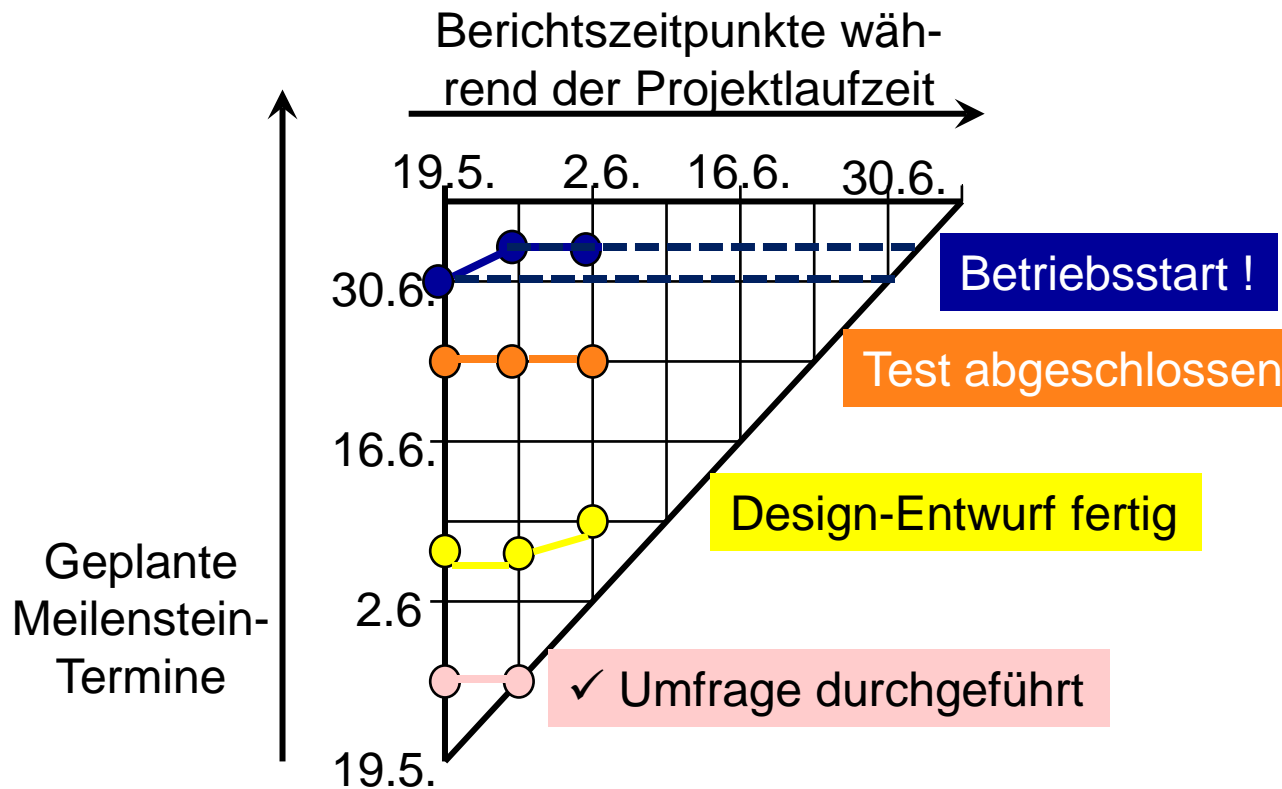
---

### Indikatoren

### daraus abgeleitete Kennzahlen

- 1) Zeitmessung - ok - Meilenstein Trendanalyse
- 2) Kosten/Aufwand - fast ok - Kosten-Trendsanalyse
- 3) Leistung - schwierig - Earned Value Methode
- 4) (SW)-Qualität - noch schwieriger

# Meilenstein-Trendanalyse



## Interpretation

Waagrechte Kurve:  
Termin wird gehalten

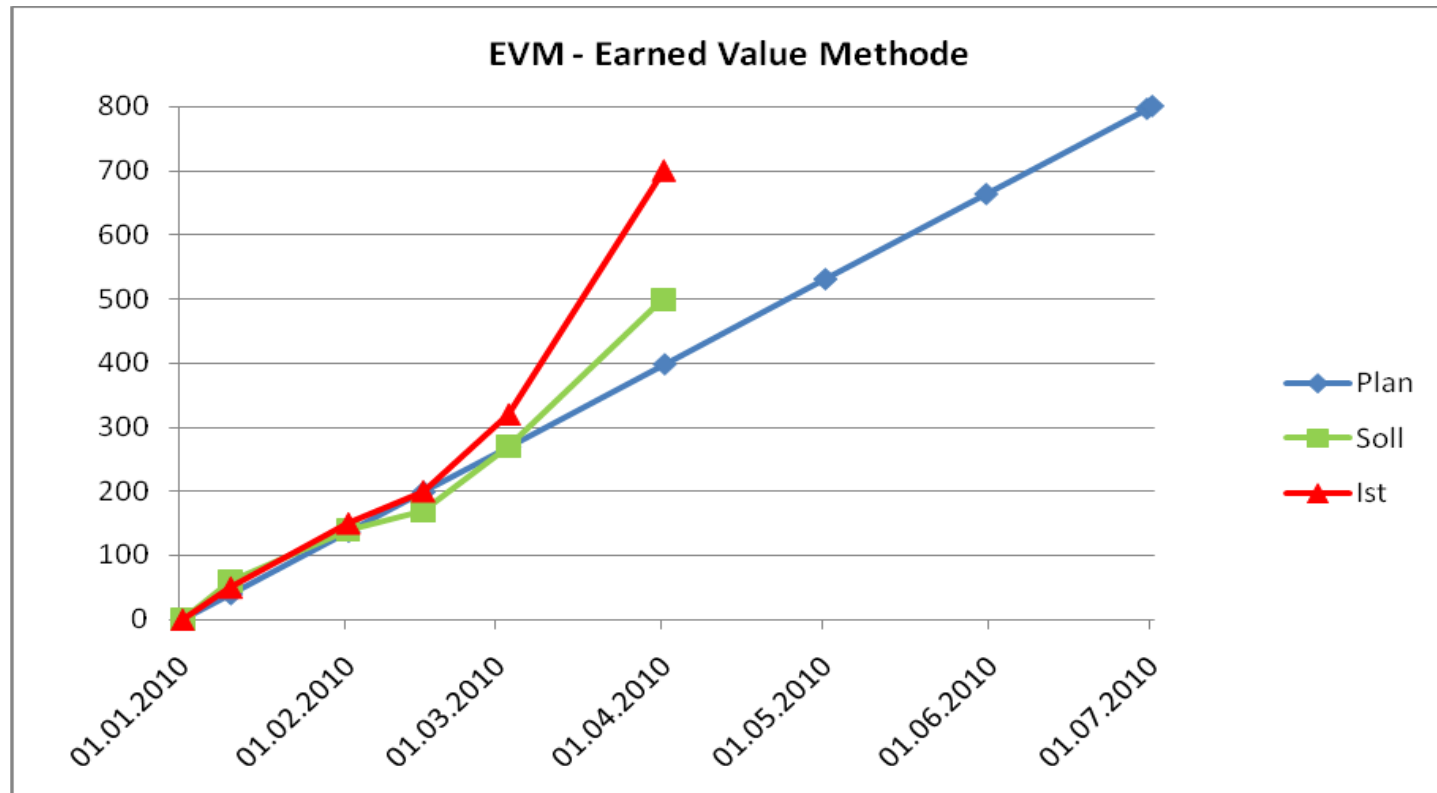
Steigende Kurve:  
Terminüberschreitung

Theoretisch:  
Fallende Kurve:  
Terminunterschreitung

An jedem jour fixe-Termin findet eine aktualisierte Schätzung der Fertigstellungstermine der Meilensteine statt.

Quelle: Wehnes 2003

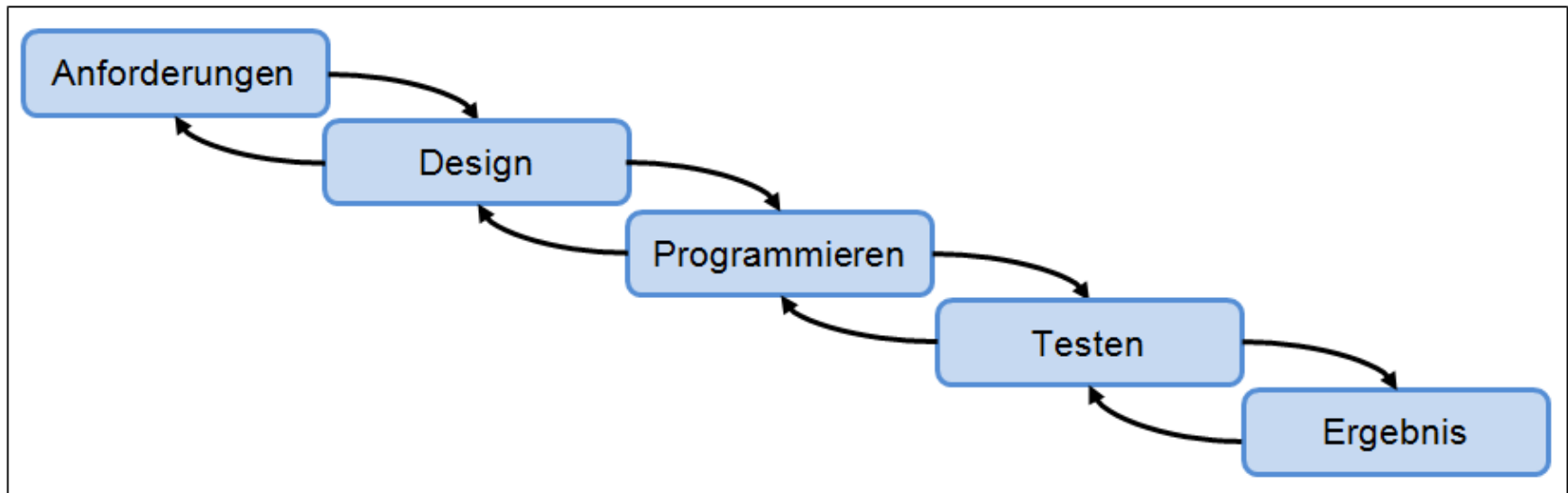
# EVA - Earned Value Analysis



Quelle: Blazek/Zillmer 2001

# Vorgehensmodell für Software-Projekte

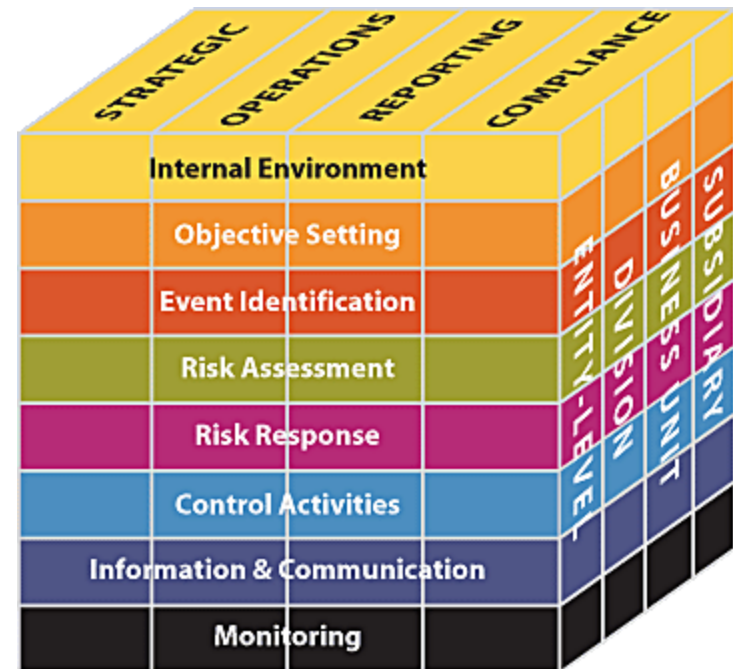
## z.B. Wasserfallmodell mit Rückkoppelung



Quelle: Hindel/Hörmann/Müller/Schmied

# Risikomanagement gemäß Standards zB nach COSO II oder CobiT

- Alle acht Schritte durchlaufen!
- aber Engagement für die IT-Projekte muss ein Manager selbst haben





# Risikoregister:

## Beispiel für ein internat. SW-Haus

RBS Nr.	Risikobezeichnung / -beschreibung	Risiko für Projekt relevant J/N	Wahrscheinlichkeitsklasse des Eintretens	Max. Schadensklasse	Wahrscheinl. Risiko-klasse	Verantwortliche Person/Abt.:	Status	Vorschläge für Gegenmaßnahmen bei Kernrisiken
C.2.6	Muster: Fluktuation des Projektteams (KernRisiko)	Ja	5	2	10	HR-Leitung	geplant	Projekte segmentieren; Teilprojektlaufzeiten unter 3 Monaten; Personalpool schaffen; Skills proaktiv aufbauen; Mitarbeiter-Bindungsprogramme aufsetzen;
A	Risiken ursächlich beim Auftragnehmer							
A.1	Risikobereich Unternehmensstrategie							
A.1.1	Unzureichend festgelegte Firmenstrategie							
A.1.2	Inhomogenes Produktportfolio							
A.1.3	Unberücksichtigte, gestiegene Markt-Anforderungen an SW-Lösungen							
A.1.4	Unberücksichtigte Organisatorisch/Technische Weiterentwicklung in der Bankenbranche							
A.1.5	Unberücksichtigte Weiterentwicklungen in der Softwaretechnologie							
A.1.6	Unerwartete Mitbewerber							
A.1.7	Eigene, europäische Einstandspreise höher als Mitbewerb							
A.1.8	Zu wenig marktgerechtes Standard-SW-Portfolio (Produkte)							
A.1.9	Zu wenige Trendscouts, Marktbedarfserhebung							

# In der Projektkrise:

- Erkenne steckengebliebenen Projekte; ominöse „95%“; Projektleiter u.a. „schönen“ bis zuletzt.
- Die Ursache ist ein Kernrisiko, das die Kenntnisse des Auftraggebers überschreitet
- Wenn das Projekt abgebrochen wird:
  - AG hat immer die Zeit verloren, muss von vorne beginnen
  - AG + AN streiten um finanziellen Schaden, oftmals existenzbedrohend für Verlierer

# Projektkrise - Maßnahmen

- Es müssen rasch, bisher nicht gesetzte - da unpopuläre - Maßnahmen erfolgen.
- Hole einen „Projektbeschleuniger“ des Vertrauens von außen, der die harten Verhandlungen und unpopulären Maßnahmen übernimmt.
- der „Projektbeschleuniger“ bleibt bis zur Endabrechnung und nimmt das ganze schlechte Karma mit und hinterlässt für die Zukunft

**eine spannungsfreie Kooperationsbasis AG - AN**

# Regeln für das übergeordnete Management

## Regeln:

- Je früher Gegenmaßnahmen, desto besser die Chancen.
- Ein guter Projektvertrag wäre die halbe Lösung.
- Vermeide „Sanierung“ oder „Krisenmanagement“, der Projektleiter würde dann kaum kooperieren.
- Bilde ein Team aus Projektleiter, „Projektbeschleuniger“ und Rechtsvertreter/Rechtsabteilung.
- Ziehe alle Abteilungen bei, die betroffen sein könnten.
- Projektleiter und „Projektbeschleuniger“ können perfekt kooperieren; der Projektleiter kann immer der „Gute“ sein.
- Wenn das Projekt unrettbar ist, wähle eine Exit-Strategie.

# Warum Projekte besser retten? Weil es ökonomischer ist!

- Vorteile des Auftraggebers (AG)
  - ca. 3 Kalenderjahre gerettet
  - Ersparen einer neuen Anbietersuche
  - Bekanntes Risiko bei bekannten Partnern
  - Zeitliches & emotionelles Investment wird genutzt
- Nachteile des Auftraggebers
  - Risiko doch zu scheitern
  - Projektabbruch/Zusammenbruch des AN
  - Schlechtere Position für Rückabwicklung
  - Mehrkosten im Projekt
  - Kosten für „Projektbeschleunigung“

# Conclusio - Risiken in Chancen verwandeln

- Engagiertes Management
- Klare Ziele & Vorgaben geben klare Pläne
- Angemessene Feed-Back Runden
- Bei Projektproblemen rasch reagieren
- Eigenes Know-How bei Bedarf ergänzen

**➔ Mehr Erfolg in den IT-Projekten!**

# Danke für die Aufmerksamkeit

## Fragen – Wünsche – Anmerkungen

*Edmund-Gerhard Schrumpf, Versatilist*

+43 664-1912314

[edmund.schruempf@edconsult.eu](mailto:edmund.schruempf@edconsult.eu)

[www.edconsult.eu](http://www.edconsult.eu)

IT-Audits – Projektbeschleunigung – Gutachten