

## Fachgruppe Projektmanagement im Mittelstand

Die Fachgruppe Projektmanagement im Mittelstand hat sich zum Ziel gesetzt, den besonderen Bedürfnissen und Bedingungen des Mittelstandes bei der Abwicklung von Projekten Rechnung zu tragen und diese dabei zu unterstützen, die Durchführung von Projekten zu verbessern. Grundlage dafür ist die Expertise der Gruppe, welche auf den Erfahrungen jedes einzelnen Fachgruppenmitgliedes aus größeren und kleineren mittelständischen Unternehmen beruht. Sie erarbeiten themenspezifische Empfehlungen und formulieren diese praxisnah. Somit ist die Leitlinie „Aus der Praxis – für die Praxis“ für die Fachgruppe von besonderer Bedeutung.

Die Fachgruppe sieht ihre Arbeit nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung zu bestehenden Regelwerken und Normen.

Eine Empfehlung hat immer folgenden Aufbau:

- In der Kopfzeile eine zeitliche Einordnung des Themas in den Projektverlauf. Damit soll dargestellt werden, zu welchem Zeitpunkt das Thema dieser Empfehlung behandelt werden sollte.
- Einen als **unsere These** formulierten Titel, der schon auf den ersten Blick den Inhalt der Empfehlung prägnant wiedergibt.
- Wen diese Empfehlung in der Umsetzung **betrifft**.
- Was spricht für diese Empfehlung (**Chancen**)?
- Welche **Risiken** sehen wir bei der Umsetzung der These?
- Die **Empfehlung** selbst.
- **Weitere Aspekte** zum Thema, die aber nicht zwingend zu **Chancen** und **Risiken** zugeordnet werden können bzw. sollten.
- **2-3** positive und/oder negative Beispiele aus der Praxis zum Thema.

Insbesondere mit den Beispielen soll beschrieben werden, welche positiven bzw. negativen Folgen bei der (Nicht-)Beachtung dieses Themas in Projekten eingetreten sind. Alle Beispiele sind der Praxis entnommen. Handelnde Unternehmen, Personen und Umstände wurden aber so anonymisiert, dass die Quelle nicht erkennbar ist.

Nachfolgend sind drei Empfehlungen als Auszug aus der Fachgruppenarbeit ausgewählt. Für Diskussionen und Meinungsäußerungen ist die Fachgruppenleitung offen und dankbar.

## **Unsere These: Die Analyse und das Management von Chancen und Risiken sind Kernelemente einer zuverlässigen Projektplanung und -durchführung.**

Jedes Projekt hat Chancen und Risiken, die zu positiven und negativen Auswirkungen führen. Dabei beschäftigt sich das Risikomanagement mit dem „Umschiffen von Klippen“ und dem Ergreifen und Nutzen von Chancen. Dazu sollten die Einflüsse auf das Projekt betrachtet und die Erfahrungen der Beteiligten berücksichtigt werden.

### Betrifft:

- Projektmanager
- Auftraggeber
- Auftragnehmer

### Chancen:

- Mögliche Risiken werden ermittelt und adressiert, bevor sie zu Problemen führen.
- Bei der Entscheidung, ein Projekt zu starten, sind Chancen und Risiken mit einbezogen worden.
- Die Zeit- und Budgetplanung kann die Risiken berücksichtigen und vor ungeplanten Projektverzögerungen und Budgetüberschreitungen bewahren.
- Das Bewusstsein für die Chancen und Risiken wird geschärft und sorgt dafür, dass das Thema über die gesamte Projektlaufzeit im Focus bleibt.
- Frühzeitiges Erkennen technischer Risiken hilft teure Fehlentwicklungen zu vermeiden.
- Regelmäßiges Überprüfen von Chancen und Risiken während des Projektverlaufs hilft, auf Veränderungen rechtzeitig zu reagieren.

### Risiken:

- Risikomanagement wird zur Alibiveranstaltung.
- Wenn die Risikoanalyse nicht vollständig und regelmäßig ausgeführt wird, wiegt man sich in falscher Sicherheit.
- Durch Überbewertung von Risiken können Chancen vernachlässigt werden, die das Unternehmen voranbringen.
- Das Risikomanagement kann Erkenntnisse aufdecken, die „unerwünscht“ sind. Dies kann zu fachlichen und/oder organisatorischen Konsequenzen führen.
- Fehlendes Fingerspitzengefühl bei der Durchführung des Risikomanagements kann Porzellan zerschlagen und den Projekterfolg erheblich gefährden.

### Empfehlung:

- Eine realistische Projektplanung unter Berücksichtigung der Risiken ist ein Selbstschutz des Projektmanagers nicht an dem ‚Best Case‘-Szenario gemessen zu werden und damit sicher zu scheitern.
- Die erste Risikoanalyse sollte so früh wie möglich erfolgen, idealerweise während der Angebotsphase zu einem Projekt oder der Initiierung eines Projekts, spätestens jedoch zu Beginn des Projekts.

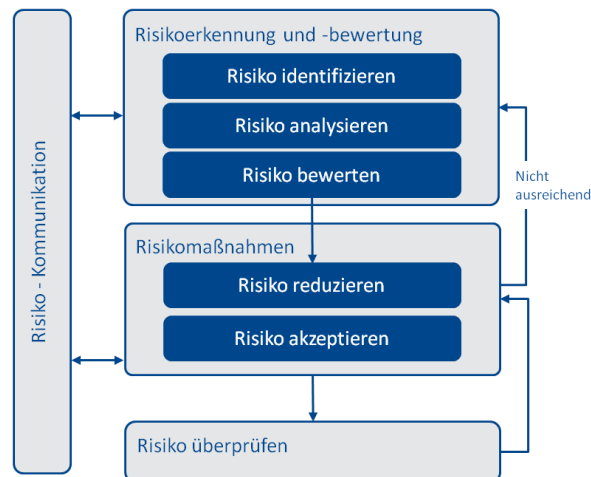
## KNOW-HOW

- Die Risikoanalyse sollte nicht einsam am Schreibtisch erstellt werden, sondern mit einem Team aus den verschiedenen involvierten Bereichen.
- Zur Identifizierung von Risiken eignen sich Checklisten, Templates sowie eine „lebende“ Gefahrenliste. Diese stellt sicher das unternehmens-/branchenbezogene Standardrisiken sowie als Standard festgelegte Risikokategorien immer betrachtet werden sowie projektspezifischen Risiken als Erfahrungswissen erhalten bleiben. (Beispiel)

Technische Risiken	Planungsrisiken	Vertragsrisiken	Kaufm. Risiken	personelle Risiken	Politik & Umwelt Risiken
Anlagenausfall	Meilensteine	Uneindeutigkeit	Finanzierung	Qualifikation	Gesetze
unbekannte Technologie	Mengengerüst	Unvollständigkeit	Liquidität	Erfahrung / know-how	behördliche Auflagen
unbekannte Verfahren	Ablauf	Bonität Vertragspartner	Investition	Identifikation	Zölle
unbekannte Anwendungen	Abhängigkeiten	Unerwartete Klauseln	Zahlungsausfälle	Akzeptanz	Embargo
Innovationshöhe	Dauer	Vertragsstrafen	Geldtransfer	Motivation	pol. Interessen
Komplexität	Lieferzeiten	Gewährleistung	Kostenentwicklung	Konfliktpotenziale	Politikwechsel
Modifikation	Ressourcen	Produkthaftpflicht	Kostentreibende Teile	kulturelle Unterschiede	geologische Bedingungen
Schnittstellen	Beistellungen	internationales Recht	Patente und Lizenzen	Sprache	klimatische Bedingungen
Lagerung	Arbeitsteilung		zu geringe Rückstellungen	Diebstahl	
Transport			Lieferungsmängel	Sabotage	
			Wechselkurse		

- Querdenker spielen bei der Identifizierung von Chancen und Risiken eine wichtige Rolle und sollten bewusst zur Risikoanalyse herangezogen werden.
- Bei der Entscheidung ein Projekt zu starten, sollten neben den Umsatz- und Kostenzahlen immer auch die Risiken betrachtet werden. Sind diese zu groß oder unkalkulierbar, ist der Projektstart zu hinterfragen. Ein Management der Risiken findet erst statt, wenn nach der Analyse auch Maßnahmen definiert werden um die Risiken nicht eintreten zu lassen oder die Auswirkung beim Eintreten zu minimieren.
- Risikomaßnahmen bedeuten fast ausnahmslos, dass entsprechende „zusätzliche“ Aufwendungen (Zeit, Budget) einzuplanen sind.
- Wenn trotz ergriffener Maßnahmen das Risiko eintritt, entstehen dadurch zusätzliche Kosten die bei der Projektbetrachtung beachtet werden sollen.
- Dem anscheinenden Nachteil einer geplanten längeren Projektlaufzeit und höherer Kosten steht gegenüber, dass ein Teil der Risiken ohne vorherige Analyse nicht erkannt und später sofort zum Problem werden.

- Die Beschreibung des Ablaufs des Risikomanagements durch ein vereinfachtes Flow Charts erleichtert das Verständnis für das Vorgehen. (Beispiel)



- Projekte sind dynamisch. Deswegen ist es essentiell, Risikomanagement als permanenten Prozess zu sehen. Die bestehenden Risiken und die geeigneten Maßnahmen müssen in regelmäßigen Abständen betrachtet und neu bewertet werden

#### Weitere Aspekte:

- Das Erkennen von Risiken kann ein schmerzhafter Prozess werden, wenn die Risiken bei bestimmten Personen, Organisationen inkl. der Geschäftsführung oder in der Kultur des Unternehmens liegen. Eine offene Benennung und Bearbeitung dieser Risiken ist nur bei voller Rückendeckung durch die Geschäftsführung im Vorhinein möglich. Diese muss erhalten bleiben, auch wenn im Laufe der Analyse die Geschäftsführung in den Fokus kommt.
- Insbesondere wenn einzelne Personen in Zusammenhang mit einem Risiko stehen, verlangt es vom Projektleiter ein hohes Feingefühl, das Risiko zu benennen und Maßnahmen zu initiieren, die nicht zum Gesichtsverlust der betroffenen Personen führen.
- Falls Offenheit und Einwände nicht anerkannt werden, kann das zur Zurückhaltung in zukünftigen Projekten führen.
- Methoden um Risiken zu bearbeiten sind z.B. FMEA, Businessplan Machbarkeitsstudien, Änderungsmanagement, ... Diese sollten unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten miteinander in Verbindung gebracht werden.
- Risiko“betrachtung“ findet in der Praxis i.d.R. bereits statt. Es wird oftmals nur nicht bewusst durchgeführt bzw. koordiniert.
- Risikomanagement ist nicht die alleinige Aufgabe des Projektmanager, sondern alle Fachabteilungen müssen dazu beitragen
- Die Aufgabe des Projektmanager ist es in erster Linie die Risiken zu identifizieren und zu bewerten. Nicht in jedem Falle kann er die entsprechenden Maßnahmen kreieren und/oder umsetzen.

### Verdeutlichung durch erlebte Beispiele:

- Ein weiteres Beispiel für einen gelebten Regelkreis zum Risikomanagement stellt das folgende Schaubild dar:

