

## Case Study: Automotive

Bei einem Prüfanlagenbauer für die Automobilzuliefererbranche wurde die Mehrzahl der Projekte nicht innerhalb des kalkulierten Budgets oder mit erheblichen Verzögerungen abgeschlossen. Dem Unternehmen drohten Verluste mit den Projekten statt erwarteter Gewinne.

Nach unserer Beauftragung führten wir zunächst Projekt-Retrospektiven mit den Mitarbeitern durch. Dabei stellte sich heraus, dass in den meisten Projekten die Anforderungen an das beauftragte Produkt nicht klar waren und es im Verlauf der Projekte immer wieder zu Nachforderungen durch den Kunden kam. Außerdem wurde deutlich, dass viele Risiken in den Projekten nicht erkannt wurden. Wiederholt wurden die Machbarkeit und die Zusammenarbeit mit Subunternehmern als problematisch bezeichnet. Darüber hinaus hatten beide Aspekte erhebliche Auswirkungen auf das Budget.

Wir empfahlen dem Unternehmen zunächst eine Schulung aller Projekt-Mitarbeiter in Risikomanagement und ein begleitendes Coaching für etwa drei Monate. In einem halbtägigen Workshop wurde die Mitarbeiter in Techniken zur Identifizierung von Risiken und geeigneten Maßnahmen geschult und diese an Unternehmensbeispielen erprobt. Anschließend moderierten wir in den Projektbesprechungen die ersten Risikoanalysen und coachten die Projektleitung, damit das Risikomanagement nachhaltig in den Projekten genutzt wurde.

Der Erfolg zeigte sich schon im nächsten Projekt: Eine neue Technologie, mit der das Unternehmen noch keine Erfahrung hatte, sollte eingesetzt werden. Viele Fragen, die in früheren Projekten einfach nur in eine Liste offener Punkte übernommen worden wären, wurden nun als Risiken erkannt und auch aktiv gemanagt. Das Projekt konnte termingerecht und innerhalb des Budgets abgeschlossen werden, obwohl viele der erkannten Risiken eintraten und sich zwei Risiken als „Bombe“ herausstellten.

Ein Nebeneffekt zeigte sich in weiteren Projekten. Da die Häufigkeit der Änderung von Anforderungen als Risiko geführt wurde, wurden entsprechende Maßnahmen definiert. Diese führten u.a. zu einer Änderung der Vertragsgestaltung, die sowohl die vom Auftraggeber gewünschte Flexibilität als auch die vom Auftragnehmer erhoffte Stabilität der Anforderungen in einer optimalen Lösung für beide Seiten berücksichtigte.