

Millionengrab Investitionsprojekte

Viele Investitionsprojekte werden nicht „In-Time“ und „In-Budget“ abgeschlossen. Projektrisiken und -komplexität zu beherrschen ist die Managementaufgabe im agilen Unternehmen



Projekte in der Schieflage

Selten vergeht ein Monat, in dem nicht von massiven Überschreitungen von Projektbudgets und -zeitplänen bei großen Investitionsprojekten berichtet wird. Selbst Großkonzerne mit Ihren etablierten Planungs- und Risikomanagementprozessen sind oftmals nicht im Stande, bedeutsame Investitionsprojekte erfolgreich abzuwickeln. So können eine unterschätzte Projektkomplexität und unerkannte oder falsch gesteuerte Projektrisiken den Unternehmenserfolg dramatisch beeinflussen. Investoren, Anlagenbetreiber und Ausrüstungslieferanten sind durch verzögerte Inbetriebnahme, Umsatzverlust, Budgetüberschreitungen und teilweise durch Vertragsstrafen betroffen. Teilweise droht der Totalverlust. Drei Beispiele aus der Energiewirtschaft:

Auswirkung von Projektrisiken

Investitionsprojekte in der Energiewirtschaft mit signifikanten Planüberschreitungen

Projekt	Ausrüster	Time-to-Market (In Jahren)	Budget-überschreitung (In Mill. €)
Stromübertragung Offshore Windparks	Siemens	+ 1	+ 480
Kohlekraftwerk Hamm	Alstom	+ 2	+ 300
Kernkraftwerk Olkiluoto3	AREVA	+ 6	+ 3.000

Source: Arthur D. Little

Neue Herausforderungen

Recherchen und Erfahrungen von Arthur D. Little zeigen tatsächlich eine erschreckend geringe Erfolgsquote. **Nur 11% der branchenübergreifend untersuchten Investitionsprojekte erreichen mit 90-100% annähernd den geplanten Return-on-Investment.** Arthur D. Little sieht dabei die Ursachen dieser massiven Abweichungen in den zentralen Herausforderungen von Investitions- und Infrastrukturprojekten begründet:

- **Neue und komplexe Technologien:** Für neue Technologien, wie beispielsweise Offshore Windkraft existieren bei sämtlichen Projektbeteiligten wenige Erfahrungswerte. Dies führt zu teuren

Fehleinschätzungen und Verzögerungen in der Errichtung. Auch in etablierten Bereichen wie konventioneller Energieerzeugung entstehen durch innovative Werkstoffe oder neue Verfahren unterschätzte Risiken und Projektkomplexität.

- **Volatile Rahmenbedingungen:** Steigende, sowie volatile regulatorische und marktbezogene Rahmenbedingungen erzwingen schnelles und flexibles Handeln in Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen. Wird dieses agile Verhalten nicht beherrscht, entstehen Fehlentscheidungen sowie fehlerhafte und ungeordnete Abläufe.
- **Langwierige Genehmigungsverfahren:** Diese sind insbesondere bei umwelt- und sicherheitsrelevanten Infrastrukturprojekten relevant und werden oft falsch eingeschätzt und unzureichend gesteuert.
- **Öffentlichkeit und Politik:** Die Durchsetzbarkeit großer Infrastrukturprojekte steht und fällt heute mit der öffentlichen und politischen Akzeptanz. Aktive Kommunikation, Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sind hier wichtige Schlüsselmerkmale
- **Komplexe „Stakeholder“-Landschaft:** Große Infrastrukturprojekte sind durch viele Beteiligte gekennzeichnet. Insbesondere auch Joint-Ventures auf Betreiber- wie Lieferantenseite erhöhen die Komplexität der Projektsteuerung. In allen Fällen sind vielfältige Interessen interner Stellen, von Lieferanten, Finanzinvestoren, der Öffentlichkeit, usw. zu berücksichtigen und zu steuern.
- **Personalverfügbarkeit / Know-how:** Investitionsprojekte sind für alle Beteiligten hinsichtlich ihrer kapazitativen und inhaltlichen Anforderungen einzigartig. Vergleichbare Erfahrungen sind entweder nicht vorhanden oder liegen oftmals Jahre zurück und sind faktisch damit nicht mehr verfügbar. Neben

Methodik und Systematik sind deshalb insbesondere qualifizierte interne und externe Mitarbeiter ein Erfolgsfaktor.

Zeit zu handeln

In den heutigen, wettbewerbsintensiven Märkten sind Fehlinvestitionen tödlich und werfen Unternehmen um Jahre zurück. „Time-to-Market“ und „In-Budget“ sind wesentliche Projektmerkmale des agilen und erfolgreichen Unternehmens. Selbst Marktführern droht der Abstieg in die zweite Liga. Das Management des Investitionsprojektes und der damit verbundenen Risiken ist somit keine reine ‚Pflichtübung‘, sondern muss durch das Top-Management vorangetrieben und in der gesamten Organisation verankert werden. **Arthur D. Little unterstützt Investoren, Betreiber und Ausrüstungsindustrie** hierbei mit umfassenden Kompetenzen:

- Entwicklung robuster Projektstrategien: Umfassende Betrachtung aller Projektvarianten und Bewertung durch Realloptionen
- Technologiebewertung und -auswahl
- Gezielte Organisationsentwicklung zum Aufbau von Projektgesellschaften
- Beschaffungsmarktanalysen und Ausarbeitung von Sourcing Strategien und agilen Abwicklungsmodellen
- Aufbau eines effektiven Projekt- und Risikomanagements: präventiv, integriert, agil
- Kommunikationsunterstützung für die Öffentlichkeit
- Ausgestaltung Projektpersonalmanagement und Projektleiterkarrieren
- Stakeholder-Management
- Multiprojektmanagement und Project Management Office

Kontakt:

Bernd Schreiber
Partner
+49 69 450098-260
schreiber.bernd@adlittle.com