

1.3 Erfolgsfaktoren

1.3.2 Eigene Untersuchungen

Erfolgsfaktoren bei Projekten über die Einführung von Standardsoftware aus der Sicht der Auftragnehmerseite

Die folgenden Tabellen zeigen auf, welches die Erfolgsfaktoren sind und wer dafür letztendlich zuständig ist. Die erste gibt an, wie wichtig die einzelnen Bereiche sind, die zweite enthält die Grundgesamtheit der 400 Nennungen. Anschließend werden diese analysiert und interpretiert.

(1) Bereiche

„Letztendliche“ Zuständigkeit		Zusammen	Kunde	Beide	AN
0. Übergreifende Maßnahmen hinsichtlich		18	0	-----	18
0.1	der Mitarbeiter				2
0.2	der Organisation				10
0.3	Sonstigem				6
1. Bei Vertragsabschluss hinsichtlich		213	7	96	110
1.1	Ziele/Anforderungen des Kunden		6	34	18
1.2	Definition der Leistungen und deren Abstimmung mit dem Kunden			17	31
1.3	Aufwand			7	9
1.4	Terminen			10	8
1.5	Durchführung		1	14	17
1.6	der rechtlichen Seite			1	9
1.7	sonstiger Maßnahmen			13	18
2. Beim Aufsetzen des Projekts hinsichtlich		57	2	30	25
2.1	Ziele / Anforderungen des Kunden			3	6
2.2	Organisation		2	15	8
2.3	Vorgehen			10	9
2.4	der psychosozialen Seite			1	
2.5	sonstiger Maßnahmen			1	2
3. Bei der Durchführung		112	4	53	55
3.1	Teambildung			14	1
3.2	Psychosoziale Seite			13	
3.3	Projektleitung allgemein		1	5	17
3.4	Projektleitung: Führung des Kunden				3
3.5	Projektleitung: Kommunikation			13	6
3.6	Projektleitung: Dokumentation				6
3.7	Projektleitung: Problembehandlung			3	4
3.8	Interne Organisation				8
3.9	Sonstiges		3	5	10
Summe		400	13	179	208

(2) Grundgesamtheit

0. Handlungsrahmen			18
0.1 Kunde		0	
0.2 Beide gemeinsam (kaum existenter Bereich)		--	
0.3. Auftragnehmer		18	
0.3.1	Hinsichtlich der Mitarbeiter Schulung zur Vermeidung von wachweichen/auslegungsfähigen Formulierungen Die Mitarbeiter wenn nicht durch Geld, dann durch Schulungen als Anerkennung motivieren	2	
0.3.2	Hinsichtlich der Organisation Projekte werden gemanaged = CMMI 2 Erfahrenen Projektleiter oder erfahrenen Coach einsetzen Managementvorgabe, Termine vorsichtig abzuschätzen Kompetente Vertriebsmitarbeiter einsetzen Können wir das überhaupt sachgerecht realisieren? In allen Phasen für genügend Mitarbeiter sorgen Übergabe von Vertrieb an Projektleitung regeln Die Projektmitarbeiter sollen möglichst dieselben Kenntnisse vom Projekt haben (keine Einzelkämpfer) Am Ende einen Rückblick machen, um Erfahrungen zu sammeln	9	
0.3.3	Hinsichtlich der finanziellen Seite Alle Aufwände kontieren Feste Preise nur bei definierter Leistung anbieten	2	
0.3.4	Hinsichtlich des Verhältnisses zu den Kunden Bei Großkunden Kontakt von Management zu Management halten Neue Funktionen verkaufen und nicht verschenken Die Preise am Kundennutzen und nicht am Aufwand orientieren Gute Kundenbeziehung schaffen: Sozialer Kontakt in allen Phasen	4	
0.3.5	Hinsichtlich Sonstigem Gute Bindung des Einkaufs zu den Vorlieferanten	1	

1. In der Akquisitionsphase			213
1.1	Kunde	7	
1.1.1	Hinsichtlich Ziele/Aufgabenstellung Definition des Projektziels Die Anforderungen eindeutig definieren (3x) Projektziel klar und operationalisiert definieren Realistische Projektziele	6	
1.1.2	Hinsichtlich Leistungsumfang		
1.1.3	Hinsichtlich Aufwand		
1.1.4	Hinsichtlich Terminen		
1.1.5	Hinsichtlich Durchführung Die Voraussetzungen im Umfeld müssen stimmen	1	
1.1.5	Sonstige Maßnahmen auf Kundenseite		
1.1.6	Hinsichtlich der rechtlichen Seite		
1.1.7	Hinsichtlich sonstiger Maßnahmen		
1.2	Beide gemeinsam	96	
1.2.0	Allgemein Klare Regelungen treffen für Punkte, die oft strittig sind (2x) Gemeinsamer Wille zur Zielerreichung Dafür sorgen, dass beide vom Projekt profitieren (2x) Absichern, dass jeder das versteht, was der andere sagt (4x) Beide Seiten müssen sich im Vertrag wieder finden Klare Erwartungshaltung beim Kunden schaffen Gute Kommunikation Machbarkeit der Vereinbarungen/ des Projekts überprüfen (2x)	14	
1.2.1	Hinsichtlich Ziele/Aufgabenstellung Projektziele exakt definieren (11x) Klare Definition von Umfang und Zeitraum des Projekts Die Aufgabenstellung klar definieren (4x) Die Aufgaben und den Rahmen klären Lückenloses Erfassen der Kundenanforderungen Den Vertrag hinsichtlich Leistungen und Vorgehen eindeutig definieren Begriffe eindeutig definieren Dafür sorgen, dass beide Seiten dasselbe Zielverständnis haben (12x) Den Vertrag auf die Ziele hin orientieren	33	
1.2.2	Hinsichtlich Leistungsumfang Die Leistungen präzise definieren (8x) Klare Definition des Vertragsgegenstands (4x) Klare Definition des Leistungsumfangs, auch ausgeschlossene Leistungen Gleiche Erwartungshaltung über den Leistungsumfang mit Kunden schaffen (3x) Bedarf an Produkten und Dienstleistungen festlegen	17	

1.2.3	Hinsichtlich Aufwand Budgetrahmen klären (4x) Realistische Budgetplanung Die einzelnen Leistungen sowie die Leistung insgesamt budgetieren Die Vergütung genau absprechen	7		
1.2.4	Hinsichtlich Terminen Zeitplan aufstellen (3x) Terminrahmen klären (5x) Termine müssen realistisch sein (2)	10		
1.2.5	Hinsichtlich Durchführung Festlegen, wer für was zuständig ist (3x) Klarheit über die Aufgabenverteilung schaffen (5x) Den Ablaufprozess klar definieren Die Rahmenbedingungen für das Projekt festlegen Verfügbarkeit der Mitarbeiter des Kunden abklären Ein Projektteam aufstellen Klare Rahmenbedingungen auf beiden Seiten schaffen Umgang mit möglichen Problemen muss im Vorfeld geregelt werden	14		
1.2.6	Hinsichtlich der rechtlichen Seite Rechtliche Seite klar definieren	1		
1.2.7	Hinsichtlich sonstiger Maßnahmen			
1.3	Auftragnehmer	110		
1.3.0	Allgemein Rechte und Pflichten klar definieren (3x) Klärung von IT-Begrifflichkeiten Insgesamt sachgerechte Vereinbarungen treffen Verträge realitätsnah gestalten Vertrauen beim Kunden schaffen (2x) Nichts versprechen, was man nicht halten kann Realistische Erwartungshaltung beim Kunden aufbauen Gemeinsames Verständnis zu Begriffen schaffen, beispielsweise „Altdatenübernahme“ Nur solche Erwartungen wecken, die erfüllbar sind Vertrag auf Augenhöhe (ausgewogene Bedingungen) Vertragliche Pflichten ernst nehmen	14		
1.3.1	Hinsichtlich Ziele/Aufgabenstellung Die Zielsetzung beim Kunden klären Die Ziele von Auftragnehmer und Kunden müssen übereinstimmen Abklären, ob die Erwartungshaltung des Kunden befriedigt werden kann Die Aufgabenstellung klar definieren (9x) Die Aufgabenstellung sachgerecht/realistisch definieren Die Wünsche des Kunden richtig verstehen, formulieren und sich bestätigen lassen Zuständigkeiten regeln Eindeutiges Pflichtenheft/messbare Ziele schaffen Lückenloses Erfassen der Kundenanforderungen	17		
1.3.2	Hinsichtlich Leistungsumfang Projektumfang inhaltlich und vollständig regeln (9x) Die Leistungen ausführlich definieren (4x) Die Leistungen klar definieren (4x) Transparenz der Aufgaben Die Leistungen und die Vergütung beschreiben (4x) Dienstleistungen eindeutig definieren (2x) Klare Definition der erwarteten Modifikationen	31		

	<p>Klares Angebot</p> <p>Leistungsbeschreibung abstimmen</p> <p>Klar definieren, was nicht im Leistungsumfang enthalten ist (4x)</p>			
1.3.3	<p>Hinsichtlich Aufwand</p> <p>Das Ziel muss mit dem vorhandenen Budget abgestimmt sein</p> <p>Die Kosten genau und klar auführen (3x)</p> <p>Im Budget "Luft" für den Auftragnehmer vorsehen</p> <p>Sinnvolle Budgets für die Dienstleistungen vorsehen</p> <p>Projektaufwand für Dienstleistungen definieren</p> <p>Realistische Aufwandsschätzung</p> <p>Das Budget beim Kunden klären</p>	9		
1.3.4	<p>Hinsichtlich Terminen</p> <p>Den Zeitbedarf realistisch schätzen (3x)</p> <p>Realistische Zeitplanung, Konsequenzen aus Zeitplanung definieren</p> <p>Termine klar definieren</p> <p>Zeitliche Bedingungen für den Termin definieren</p> <p>Realistische Termine zusagen (2x)</p>	8		
1.3.5	<p>Hinsichtlich Durchführung</p> <p>Klare Definition der Aufgabenverteilung (5x)</p> <p>Die Zusammenarbeit genau beschreiben</p> <p>Den Ablaufprozess klar definieren (2x)</p> <p>Klare Trennung der Kompetenzen von Projektleiter, Entwickler usw.</p> <p>Mitwirkungspflichten des Kunden definieren (3x)</p> <p>Gute Vorbereitung des Projekts</p> <p>Den Kunden auf das Projekt vorbereiten</p> <p>Verantwortlichkeiten und Eskalationsprozeduren regeln</p> <p>Den CR-Prozess klar definieren</p> <p>Klare Benennung eines Projektteams inklusive Projektleiter</p>	17		
1.3.6	<p>Hinsichtlich der rechtlichen Seite</p> <p>Definition der Haftung</p> <p>Mängelklassen definieren</p> <p>Die rechtliche Seite klar regeln (2x)</p> <p>Die Vereinbarungen klar definieren, insbesondere Sondervereinbarungen</p> <p>Vereinbarungen eindeutig formulieren</p> <p>Dafür sorgen, dass der Text dem entspricht, was mündlich abgesprochen worden ist</p> <p>Dokumentation der Vorgespräche</p> <p>Kein Arbeitsbeginn ohne Beauftragung</p>	9		
1.3.5	<p>Hinsichtlich sonstiger Maßnahmen</p> <p>Nur vorhandene Programme anbieten (3x)</p> <p>Absichern, dass das für das Projekt erforderliche Know-how vorhanden ist</p> <p>Die potentiellen Risiken ermitteln und formulieren</p>	5		

2.	Beim Aufsetzen des Projekts		57
2.1	Kunde		2
	Der Kunde muss ein kompetentes Projektteam einsetzen Der Kunde muss die zuständigen Personen benennen		
2.2	Beide gemeinsam		30
2.2.1	Hinsichtlich Ziele/Aufgabenstellung Abstimmung der Erwartungshaltung des Kunden Inhalt und Ziele des Projekts verdeutlichen und abstimmen Klare Aufgabenstellung auf Basis ausformulierter Ziele	3	
2.2.2	Hinsichtlich Organisation Projektleitung und -teams sachgerecht zusammenstellen Die Projektorganisation wird insgesamt klar geregelt (3x) Die Aufgabenverteilung klar regeln Kompetente Projektmitglieder beiderseits (3x) Kompetenter PL des Kunden Ressourcen sauber regeln Ressourcen sind beim Kunden vorhanden Die Projektdurchführung an den Ressourcen des Kunden ausrichten Gemeinsam Kommunikationswege sauber festlegen (2x) Kompetente Projektmitglieder des Kunden	15	
2.2.3	Hinsichtlich Vorgehen Projektbudget exakt definieren (2x) Ziele und Projektrahmen klären (2x) Gute Planung Den Vertrag in die Projektplanung umsetzen Die im Vertrag definierten Ziele präzisieren Zeitraumen klären Meilensteine planen Leistungserbringung klären	10	
2.2.4	Hinsichtlich der psychosozialen Seite Spielregeln für die soziale Stimmung festlegen	1	
2.2.5	Hinsichtlich sonstiger Maßnahmen Die im Vertrag noch nicht geregelten Punkte regeln	1	
2.3	Auftragnehmer		25
2.3.0	Hinsichtlich der internen Projektübergabe Klären, was beauftragt worden und was auszuliefern ist Realisierbarkeit der zugesagten Dienstleistungen feststellen Erwartungshaltung des Kunden ermitteln	3	
2.3.1	Hinsichtlich Ziele/Aufgabenstellung Den wirklichen Willen der Kundenseite ermitteln Die Projektziele klären	2	

2.3.2	Hinsichtlich Organisation Eindeutige Definition der Aufgaben und der Zuständigkeiten dafür (3x) insbesondere auf Auftragnehmerseite Projektkommunikation und -abwicklung regeln insbesondere auf Kundenseite Handelnde Person festlegen Klare Regelungen für die Zusammenarbeit schaffen	8		
2.3.3	Hinsichtlich Vorgehen Dafür sorgen, dass alle Projektbeteiligten die Aufgabenstellung identisch verstehen Projektplan erstellen und mit Kunden abstimmen (4x) Realistische und beiderseits akzeptierte Terminplanung (2x) Realistische Terminplanung Termine und Ressourcen im Terminplan abstimmen	9		
2.3.4	Hinsichtlich der psychosozialen Seite Vertrauen schaffen	1		
2.3.5	Hinsichtlich sonstiger Maßnahmen Vereinbarungen eindeutig formulieren Dafür sorgen, dass der Text dem entspricht, was mündlich abgesprochen worden ist	2		

3. Bei der Durchführung				112
3.1 Kunde				4
3.1.1	Gemeinsame Projektarbeit verbessern			
3.1.2	Projektarbeit des Auftragnehmers beeinflussen			
3.1.3	Eigene Projektarbeit verbessern Kompetente Projektleitung Klare Zielsetzung Einhalten der Terminabsprachen Entscheidungen rechtzeitig treffen	4		
3.2 Beide gemeinsam				54
3.2.1	Gemeinsame Projektarbeit verbessern Kommunikation zwischen Kunden und Auftragnehmer (5x) Offene Kommunikation Alle Projektbeteiligten umfassend informieren Aufgabenverteilung definieren (2x) Gemeinsame Sprache haben / finden (2x) Freiräume bei der Realisierung des Vertragsinhalts gewähren Ein gemeinsames Verständnis von (allem) schaffen	13		
3.2.2	Teambildung Teambildung auf beiden Seiten Kompetente und motivierte Projektmitarbeiter auf beiden Seiten (3x) Teamwork (2x) Kompetente Projektmitarbeiter (2x) Kontinuität der Projektbeteiligten schaffen Integrierte Projektstruktur Beziehungsmanagement	11		

3.2.3	Durchführung Informationsaustausch Beide Seiten halten Absprachen ein (3x) Priorisierung der Aufgaben Vertrauen schaffen durch Integrität Planen, Überwachen, Steuern Vereinbarte Zwischentermine beiderseits einhalten Realistisches Zeitmanagement Offene und rechtzeitige Kommunikation über Risiken/Terminverschiebungen Für einen realistischen und von allen akzeptierten Projektplan sorgen	12		
3.2.4	Psychosoziale Seite Stimmung / Verhältnis zwischen den Projektleitern (2x) Stimmung zwischen den Teammitarbeitern (2x) Chemie muss stimmen (5x) Produktives Klima zwischen Kunden und Auftragnehmer Gegenseitige Akzeptanz im Projektteam schaffen Persönliche Einstellung der Projektmitglieder zum Projekt Gute Kommunikation zwischen PL des Auftragnehmer und Kunden (2x) Motivation der Beteiligten Gegenseitiges Vertrauen Gemeinsamer Wille zum Projekterfolg (2x)	18		
3.3 Auftragnehmer		54		
3.3.1	Gemeinsamer Projektarbeit Alle Parteien halten sich an ihre definierten (!) Aufgaben Den Kunden ins Projektmanagement einbinden	2		
3.3.2	Projektarbeit der Kundenseite verbessern Richtiges Vorgehen bei Konflikten/kritischen Situationen	1		
3.3.3	Eigene Projektarbeit	51 davon		
	Allgemeines Verhalten Verlässlichkeit des Projektmitglieder des Auftragnehmers Vertrauen schaffen Befolgung der Vereinbarungen (2x) Termine einhalten Die geschuldeten Leistungen auch erbringen Für Übereinstimmung von Kundenwünschen und vereinbarter Leistung sorgen Professionalität bei der Abwicklung (2x)	9		
	Projektleitung Dokumentation (Zwischen-)Ergebnisse dokumentieren Betonen, was nicht zum vereinbarten Umfang gehört Viel schriftlich abfassen Protokollierung von Projektbesprechungen (2x) Das Projekt ordentlich dokumentieren	6		
	Projektleitung Projektsteuerung Den Projektplan fortschreiben Regeln, wie der Abschluss der Leistungserbringung festgestellt wird Konsequente Planung und Durchführung Das Projekt strukturieren und überprüfbar machen Permanente Führung Permanente Kontrolle Projektfortschritt (6x) allgemein(2x) Budget einhalten	22		

	Zusatzaufwände bald klären Straffe Projektleitung gegenüber beiden Seiten Strukturiert vorgehen (2x) Krisenmanagement Die geschuldeten Ergebnisse förmlich übergeben Eskalationsmanagement			
	Projektleitung Kommunikation mit dem Kunden Sachliche Gesprächsführung allgemein Probleme mit Key-Usern frühzeitig ansprechen Zeitnahe Rechnungsstellung Informationsfluss klären Den Projektstatus mit dem Kunden aktiv kommunizieren	6		
	Interne Organisation Das Projekt personell sachgerecht besetzen (2x) Sicher stellen, dass die erforderliche Manpower verfügbar ist (3x) Qualität (2x) Fachwissen	8		
Summe				400

(3) Analyse und Interpretation

1. Verteilung und letztendliche Zuständigkeit

Handlungsrahmen: Dazu habe ich die Teilnehmer an der Befragung stets darauf hingewiesen, dass Erfolgsfaktoren auch außerhalb des Projekts liegen könnten, beispielsweise in der Organisation der Auftragnehmerseite selbst.

Auf diesen Bereich entfielen (nur) 4% der Nennungen. Schwerpunkt war, dass die Geschäftsführung der Auftragnehmerseite eine sachgerechte Aufbau- und Ablauforganisation schaffen solle und sich selbst vernünftig verhalten, insbesondere die eigenen Richtlinien selbst befolgen solle.

Akquisitionsphase: Darauf bezogen sich 213, also ca. 53%, der Nennungen.

Die Nennungen zu Ziel und Aufgabenstellung wurden in der Statistik zusammengefasst, weil der Begriff Ziel in der Praxis unklar verwendet wird: Manche Beteiligte sehen als Ziel die Erfüllung des Vertrags an, manche das, was der Kunde mit dem Ergebnis bezweckt.

Die Befragten haben von sich aus neben dem Aspekt "Ziel/Aufgabenstellung" den Aspekt "Bestimmung des Leistungsumfangs" gesondert benannt und damit die Verringerung von Reibungen gemeint, und zwar praktisch in demselben Umfang. Es ist für den Projekterfolg also sehr wichtig, dass der Auftragnehmer angibt, wie viel er leisten will.

Die Aspekte Aufwand/Vergütung und Termine treten demgegenüber stark zurück. Dass die Klärung der Termine nicht so wichtig ist, dürfte daran liegen, dass feste Termine nicht so häufig vereinbart werden und dass die Einhaltung der Termine meist erst während der Projektdurchführung problematisch wird.

Für die Formulierung dieser Aspekte im Vertrag und damit für die Förderung der genannten Erfolgsfaktoren ist die Fachseite (beider Vertragspartner) zuständig. Für diese wesentlichen Teile eines Vertrags braucht sie keine Unterstützung durch Juristen (allerdings haben die befragten Mitarbeiter der Auftragnehmerseite Musterangebote und Allgemeine Vertragsbedingungen zur Verfügung). Das entspricht meinen Erfahrungen: Wenn ich beispielsweise eingeschaltet werde, um ein Angebot zu kontrollieren, so fühle ich mich weniger als Rechtsberater denn als eine Art Oberlehrer, der unklare oder falsche oder widersprüchliche Formulierungen anstreicht (und auch gleich verbessert).

Rechtliche Aspekte wurden nur zehnmal als Erfolgsfaktoren genannt. Dabei wurden nur zweimal rechtliche Regelungen genannt, nämlich dass es helfen würde, die Haftung bzw. Mängelklassen zu definieren. (Die Teilnehmer ließen sich also offensichtlich durch den Rahmen, dass es um die rechtlichen Grundlagen von Auftragsprojekten ging, nicht beeinflussen.)

Die weiteren acht Nennungen bezogen sich darauf, dass die Fachseite die Vereinbarungen eindeutig und vollständig formulieren solle, insbesondere mündliche Vereinbarungen im Vertragsdokument aufnehmen solle. Auch dafür braucht man keine Hilfe eines Juristen, sondern nur gesunden Menschenverstand und Handlungsbereitschaft. Der Gesichtspunkt, dass Formulierungen klar sein sollen, wurde auch bei den Erfolgsfaktoren zu den Leistungen und zum Vorgehen angesprochen. Klare Formulierungen wurden also deutlich als Erfolgsfaktor genannt.

Die sonstigen sechs Nennungen bezogen sich hauptsächlich darauf, dass man nur solche Produkte verkaufen soll, die man bereits hat.

Kick-off-Phase: Auf diese entfielen 57 (= 14,25%) aller Nennungen. Hier ging es im Wesentlichen darum, den Vertrag in Pläne umzusetzen, insbesondere hinsichtlich der Aufbau- und der Ablauforganisation.

Durchführung: Diese Phase macht 112 (= 28%) aller Nennungen aus. Diese beziehen sich auf die gemeinsame Projektarbeit und die Projektarbeit des Auftragnehmers mit je 54 Nennungen. Dabei ist die gemeinsame Projektarbeit praktisch nur dann ein Erfolgsfaktor, wenn die Vertragspartner sie gemeinsam tragen. Der Auftragnehmer ist vor allem für die PM-technischen Elemente im Sinne von ICB3 zuständig.

Auf die Projektarbeit des Kunden, für die der Kunde auch zugleich allein als letztlich zuständig angesehen wird, entfielen nur 4 Nennungen.

2. Auswertung der Nennungen

Dass es für den Projekterfolg vor allem auf die Akquisitionsphase ankommt, kann nicht darauf zurückgeführt werden, dass überwiegend Projektmitarbeiter befragt worden sind. Denn Befragungsrunden, an denen hauptsächlich Vertriebsmitarbeiter teilgenommen haben, haben eine ähnliche Verteilung ergeben.

Dass die Qualität der Software nicht genannt worden ist, dürfte zum einen auf die Fragestellung zurückzuführen sein (Erfolgsfaktoren für die Projektdurchführung) und zum anderen darauf, dass die grundsätzliche Tauglichkeit der eigenen Software für den jeweiligen Kunden Voraussetzung für ein verbindliches Angebot ist und also schon im Rahmen der Prüfung der Anforderungen des Kunden (gegen die eigene Software) bejaht worden ist. Mehr ist aus Auftragnehmersicht nicht nötig. Dementsprechend ist die Existenz der angebotenen Produkte (wie auch die der erforderlichen Kenntnisse) als Erfolgsfaktor genannt worden.

Bemerkenswert ist die Verteilung der Erfolgsfaktoren dahingehend, wer letztlich dafür sorgen muss, dass der Erfolgsfaktor realisiert wird. Diese Einordnung wurde in den Seminaren intensiv diskutiert (wobei jeweils derjenige entschied, der den Erfolgsfaktor genannt hatte). In der Akquisitionsphase ist es eigentlich Sache des Auftraggebers, seine Anforderungen zu definieren. Die Nennungen zeigen aber, dass der Auftragnehmer oft die treibende Kraft dafür sein muss.

Entsprechendes gilt für die Durchführung: Auf den ersten Blick überrascht es, dass die Projektarbeit des Kunden in dessen letztendlicher Zuständigkeit nur viermal als Erfolgsfaktor genannt worden ist. In den Diskussionen schälte sich heraus, dass die Mitwirkung des Kunden eher dann funktionieren würde, wenn der Auftragnehmer sich stark darum kümmern würde. Das kommt in den 54 Nennungen zum Ausdruck, dass beide letztendlich für die gemeinsame Projektarbeit zuständig sein müssen.

Dafür spricht auch, dass innerhalb der Projektarbeit des Auftragnehmers insbesondere die Projektsteuerung 22 Mal für die gemeinsame Projektarbeit als Erfolgsfaktor genannt worden ist. Die Kommentare dazu zeigen, dass das Projektmanagement stark auf den Kunden ausgerichtet sein muss: Er muss geführt werden.

3. Interpretation der Ergebnisse und Empfehlungen

In der Akquisitionsphase kommt es erst einmal darauf an, alles für das Projekt Wichtige zu regeln. Das sind, wie von den Befragten genannt, die Anforderungen des Kunden, die Leistungen des Auftragnehmers, die Vergütung und die Projektdurchführung einschließlich der Termine.

Die Vereinbarungen sollen klar/verständlich und vollständig sein. Damit werden Reibungsverluste verringert. Die Befragten schlugen dazu vor, den Text mit dem Kunden durchzusprechen

Sodann geht es um die Risiken erster Stufe: Hat der Kunde das Angebot/den Vertragsentwurf richtig verstanden? Und ist er damit einverstanden? Diese Risikoanalyse zeigt sich in den Nennungen darin, dass bei der Durchsprache des Angebots alles mit dem Kunden abgeklärt werden soll. „Mit dem Kunden abklären“ ist mehr als nur „alles klar formulieren“.

Die zweite Stufe der Risikoanalyse, nämlich ob das im Vertrag enthaltene Konzept realistisch ist und ob die Grundlagen für das Konzept gegeben sind, wird in den Nennungen ebenfalls angesprochen (Beispiele dafür: „Machbarkeit des Projekts überprüfen“, „Termine müssen realistisch sein“). Es ist plausibel, dass das nicht häufig geschieht, weil beides kaum noch als problematisch erscheint, nachdem das Projekt mit dem Kunden durchgesprochen worden ist. Allerdings dürfte die Realität nicht so positiv sein: Wenn die Befragten schon als Erfolgsfaktor betonen, dass das Selbstverständliche tatsächlich geschieht, nämlich dass alles Wichtige ordentlich geregelt wird, kann man nicht erwarten, dass der Auftragnehmer in der Akquisitionsphase viele Fragen zur gehobenen Risikoanalyse stellt. Außerdem dürfte es dem – zu diesem Zeitpunkt noch künftigen – Kunden kaum gefallen, wenn er beispielsweise gefragt wird, ob er denn seine Key-User im erforderlichen Umfang werde freistellen können.

Bei der Durchführung kommt es für den Auftragnehmer darauf an, das Projekt in jeglicher Hinsicht professionell durchzuführen. Dabei muss er den Kunden mitnehmen. Das ist schwierig angesichts dessen, dass durch das Projekt selbst und durch die Projektorganisation eine Schnittlinie geht: Der Kunde bleibt mehr oder weniger für sein Veränderungsprojekt zuständig; das Projektteam besteht aus zwei Teilgruppen. Dementsprechend wichtig sind auch nach Auffassung der Befragten die gemeinsame Teambildung und das gegenseitige Verstehen (die psychosoziale Seite). Sie bilden den Kernbereich dessen, wofür die Vertragspartner letztlich gemeinsam zuständig sind.

4. Vergleich mit der Erhebung zu starken Störfaktoren

Die in Kapitel 1.2.2 dargestellte Untersuchung bezog sich auf stark negative Faktoren. Diese Untersuchung sollte auch etwas mehr über die normalen negativen Faktoren in Erfahrung bringen können, die zu den typischen Reibungsverlusten führen: Sind es dieselben, die in schwacher Ausprägung zu Reibungsverluste und in starker Ausprägung zur Krise/zum Scheitern führen. Braucht man also nicht auf weitere zu achten? Eine direkte Befragung erschien weniger aussichtsreich als eine indirekte über Erfolgsfaktoren: Projektmitarbeiter sehen nicht erst die Vermeidung des Ausnahmefalls, dass ein Projekt in eine Krise gerät oder sogar scheitert, als Erfolg an, sondern im Normalfall die Verringerung von Reibungsverlusten. Reibungsverluste entstehen durch normale negative Faktoren.

Die Vergleichbarkeit der Befragungen ist etwas dadurch eingeschränkt, dass die ältere Befragung etwa 20% Projekte über die Erstellung von Software enthielt und die Nennungen sich weniger auf Erfahrungen bei der eigenen Firma bezogen. Für den Vergleich wurden die Nennungen aus der älteren Befragung neu aggregiert, um sie an die Aufteilung der neuen Untersuchung anzupassen. Die Nennungen zum Handlungsrahmen sind aus der neueren Untersuchung herausgerechnet worden, weil es sie in der älteren nicht gibt.

Verteilung der Faktoren auf die Phasen	für Erfolg	für Krisen oder Scheitern
Akquisitionsphase	56	38
Kick-off-Phase	15	5
Durchführung	29	57
Summe in %	100	100

Abbildung Vergleich der Faktoren über die Phasen hin

Dass die Faktoren in Bezug auf die Phasen unterschiedlich verteilt sind, ist verständlich. In der Akquisitionsphase wird eher die Grundlage für die erfolgreiche Projektdurchführung als für Krisen oder Scheitern gelegt (etwa 56% gegenüber 38). Entsprechendes gilt für die Kick-off-Phase.

Akquisitionsphase: Auch wenn die Klärung der Ziele und der Aufgabenstellung positiv für den Projekterfolg ist (26%), ist deren Vernachlässigung noch negativer (37%).

Aspekte in der Akquisitionsphase	Erfolgsfaktoren in %	Starke Störfaktoren in %
Allgemein/ Sonstiges *)	16	23,5
Ziele/Anforderungen des Kunden	26	37
Leistungsumfang	22,5	10
Vergütung	7,5	12
Termine	8	13
Durchführung	15	0
Rechtliche Seite	5	4,5
Summe in %	100	100

*) Insbesondere nicht fundierte Versprechungen und mangelnde Leistungsfähigkeit des Auftragnehmers

Vergleich der Faktoren in der Akquisitionsphase

Die Faktoren für diese Phase entsprechen sich weitgehend. Dass die einzelnen Faktoren ein unterschiedliches Gewicht haben, ist plausibel. Überraschend erscheint, dass der Erfolgsfaktor „Die Durchführung nicht regeln“ (15%) nicht umgekehrt als starker negativer Faktor auftaucht. Er dürfte sich bei der Durchführung als mangelhafter Projektleitung auswirken. Wird die Durchführung im Vertrag nicht geregelt, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass es bei der Durchführung zu erheblichen Schwierigkeiten kommt.

Dass der Faktor „Festlegen des Leistungsumfangs“ viel stärker als positiver Faktor auftritt, zeigt, dass er ein Reibungsfaktor ist: Der Auftragnehmer muss mehr als aus seiner Sicht vereinbart leisten; er lässt das Projekt darüber aber kaum scheitern.

Kick-off-Phase: Ebenso liegt es nahe, dass diese Phase eher für den Projekterfolg genutzt werden kann (etwa 15% von allen Nennungen, als dass deren Vernachlässigung bereits zu Krisen oder zum Scheitern (5%) führen. Die Teilnehmer der ersten Befragung rechneten negative Projektverläufe eher der Durchführung zu.

Durchführung: Wenn die ersten beiden Phasen für den Erfolg besser genutzt werden können, ergibt sich daraus automatisch, dass diese dritte Phase weniger Erfolgspotential hat (von allen Nennungen 29% gegenüber 57% für Störfaktoren). Es gibt starke negative Einflüsse, gegen die die Projektleitung des Auftragnehmers nur wenig bewirken kann.

Zum einen sind es Einflüsse auf Kundenseite, die sich mit 42% stark negativ auswirken, während der Kunde von sich aus nur 3,5% der Erfolgsfaktoren schafft. Besonders krass als stark negativer Faktor tritt die mangelnde Mitarbeit des Kunden hervor (22,5%).

Dass beide Vertragspartner die Projektarbeit gemeinsamen managen, wird hingegen als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen (50%). Es kommt also darauf an, dass der Auftragnehmer den Kunden anleitet, motiviert und betreut. Die Projektleitung des Auftragnehmers kann also teilweise den negativen Einflüssen entgegen wirken.

Aspekte bei der Durchführung	Erfolgsfaktoren in %	Stark negative Faktoren in %
Projektarbeit gemeinsam	50	12
– Projektleitung einschließlich Durchführung	24	4
– Menschliche Faktoren	16	6
– Streit über Anforderungen		2
– Teambildung	10	
Einflüsse aus Kunden-Seite	3,5	42
– Ziele (Einstellung zum Projekt /Zielsetzung)		9
– Aufgabenstellung		6
– Mitarbeit des Kunden		22,5
– Andere Gründe auf Kunden-Seite		4,5
Einflüsse aus AN-Seite	46,5	39
– Projektleitung (einseitig)	39,5	21
– Produktqualität (auch Zwischenergebnisse)		6
– Kapazität an Mitarbeitern /interne Organisation	7	6,5
– Sonstige Ursachen		5,5
Komplexität des Projekts/Externe technische Einflüsse	0	7
Summe in %	100	100

Abbildung Vergleich der Faktoren bei der Durchführung

Der Auftragnehmer kann den negativen Einflüssen stärker entgegen wirken, indem er in der Akquisitionsphase besser vorsorgt. Er kann insbesondere mit dem Kunden klären, wie dieser die benötigte Mitarbeiterkapazität für seine Mitwirkung am Projekt schaffen will. Solche Fragen sind allerdings in der Akquisitionsphase unbeliebt. Die Geschäftsführung des Auftragnehmers kann auch verhindern, dass Produkte verkauft werden, die noch nicht hinreichend stabil und funktionsgerecht sind. Und sie kann ihren Vertrieb anhalten, die Aufgabenstellung und die Ziele des Kunden genauer zu klären.