

Abbruch eines IT-Projekts

Vortrag im Rahmen der Vorlesung Juristisches IT-Projektmanagement
bei
Dr. Frank Sarre
im Wintersemester 2013/2014 an der
LMU München

Agenda

- Ausgangssituationen eines IT-Projekts
- Was ist ein Projektabbruch?
- Gründe für das Scheitern von IT-Projekten
- Motivation zum Projektabbruch
- Abbruch und Konsequenzen
- Gründe gegen den Abbruch

Ausgangssituationen

Ausgangssituationen

- **Erfolgreicher Abschluss**
 - Keine bzw. geringe Überschreitung von Zeit und Budget
 - Erfolgreiche Abnahme
- **Abschluss mit Abweichungen**
 - Starke Überziehung von Zeit und Budget
 - Projektergebnis weicht von Vorstellungen ab
- **Gescheitertes Projekt**
 - Projektziel nicht erreicht/weicht zu stark ab
 - Kein Nutzen für Auftraggeber
 - Vorzeitiger Projektabbruch möglich

Was ist ein Projektabbruch?

Was ist ein Projektabbruch?

- Beendigung eines Projekts vor Erreichen des Projektziels
- „Notbremse“ falls Projekt nicht sanierbar
- Unangenehm für beide Parteien
 - Auftraggeber hat keinen Nutzen
 - Auftragnehmer bekommt Probleme
- PRINCE2
 - Best-Practice-Sammlung u. a. für abgebrochene Projekte

Gründe für das Scheitern von IT-Projekten

Gründe für das Scheitern von Projekten

- Mangel an professioneller Führung
 - Große Projekte sind nicht wie kleine Projekte
 - Meilensteine verwenden
- Mangel an professionellem Personal
 - „Wartungsteam“ nicht frei verfügbar
- Speziell im IT-Umfeld
 - Sehr breites Feld, unterschiedlichste Qualifikationen
 - Spezialisten nicht einfach austauschbar

Statistiken (1)

- Marktforschungsinstitut Forrester Research
 - Umfrage unter 500 Entscheidern in Unternehmen
 - Über 60 Prozent der Projekte werden nicht fertig oder überziehen Budget
 - Schuld sind sich ständig ändernde Anforderungen
 - IT-Abteilungen nehmen sich zu viel vor
 - Klare Führung wird vermisst

Statistiken (2)

- Chaos-Studie der Standish Group
 - Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren von IT-Projekten
 - Seit 1994 mehrmals aktualisiert
 - Unterscheidung von Projektergebnis-Typen
 - Erfolgreicher Abschluss
 - Abschluss mit Abweichungen
 - Gescheitertes Projekt

RESOLUTION

	2004	2006	2008	2010	2012
Successful	29%	35%	32%	37%	39%
Failed	18%	19%	24%	21%	18%
Challenged	53%	46%	44%	42%	43%

Project resolution results from CHAOS research for years 2004 to 2012.

Bildquelle: <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf>

Motivation zum Projektabbruch

Motivation zum Abbruch (1)

- Strategische Umorientierung des Unternehmens
- Veränderte Umweltbedingungen
- Veränderte politische Rahmenbedingungen
- Kritische Probleme können nicht gelöst werden
- Zu viele Projekte parallel
- Kompetenz nicht vorhanden
- Wegfall von Mitarbeitern
- Wegfall von Teilprojekten/Subunternehmen
- Benchmarking von Projekten

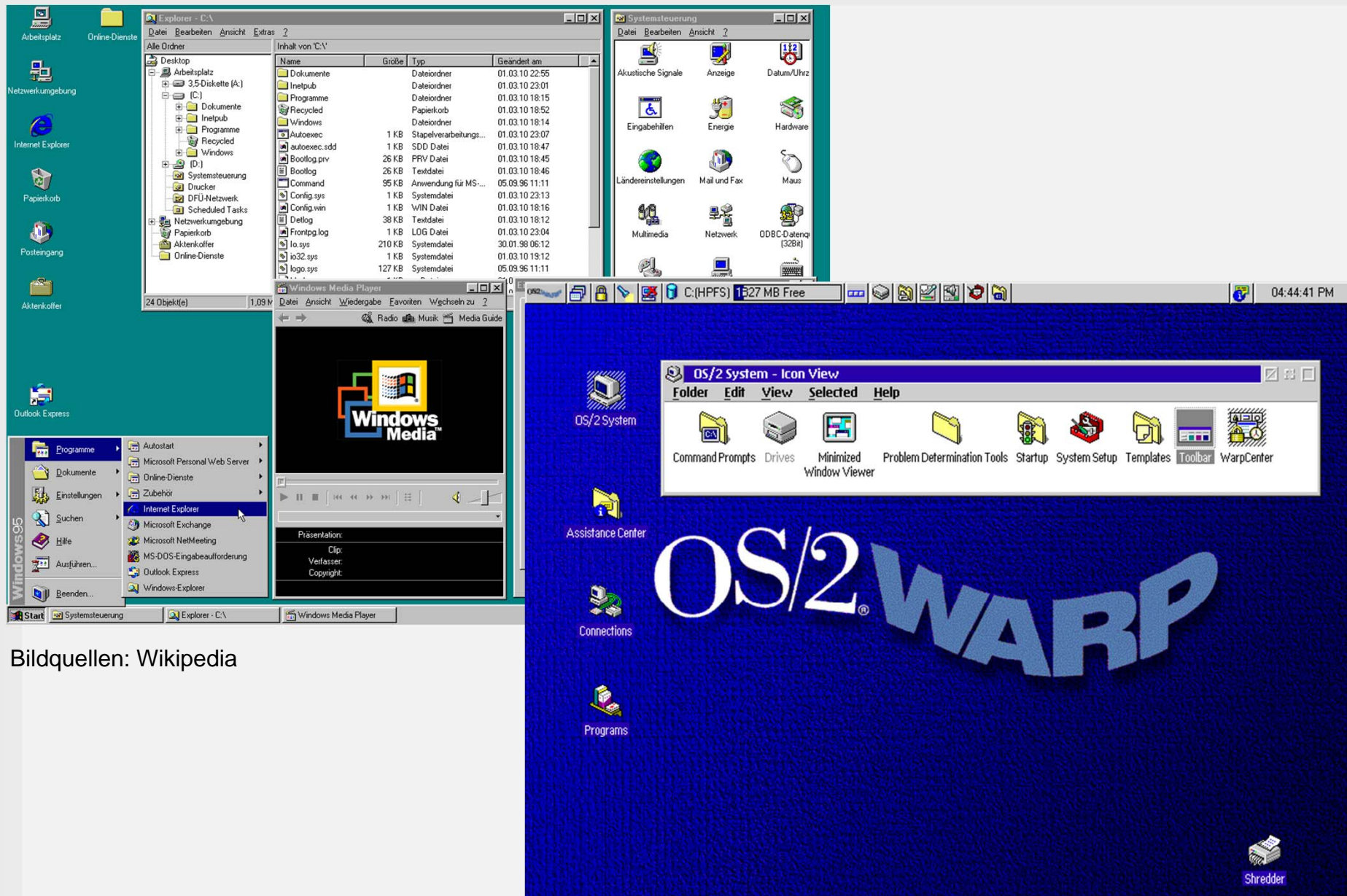
Motivation zum Abbruch (2)

- Nicht immer konkrete Konstellation Auftraggeber/Auftragnehmer
- Z.B. Unternehmen entwickelt Software/Games für Markt
- Gründe für Abbruch
 - Kunden brechen weg
 - Hohe Dynamik bei technischen Entwicklungen
 - Änderung von Basistechnologien
 - Am Markt vorbei entwickelt

Motivation zum Abbruch (3)

- Beispiel für „Änderung von Basistechnologien“
 - Bis Mitte 1990er Jahre: Konkurrenzkampf Microsoft Windows vs. IBM OS/2
 - Windows 95 bzw. Windows NT 4 gewinnt Konkurrenzkampf
 - Softwareprojekte für OS/2-Plattformen müssen eingestellt werden

Windows 95/NT 4 vs. IBM OS/2



Bildquellen: Wikipedia

Motivation zum Abbruch (4)

- Beispiel für „Am Markt vorbei entwickelt“
 - Microsoft Zune
 - Kommerzielle Online-Musik-Plattform seit 2006
 - Tragbare Abspielgeräte (vgl. Apple iPod)
 - Restriktives Digital Rights Management (DRM)
 - Magerer Funktionsumfang/kein Mehrwert
 - Nur in den USA verkauft
 - In anderen Ländern trotz Ankündigung nicht eingeführt
 - Produktion des Zune Players 2011 eingestellt
 - Heute: Markenname nur noch für Client Software vorhanden

Microsoft Zune Player



Bildquelle: Wikipedia

Motivation zum Abbruch (5)

- Ausfall/Insolvenz eines Projektpartners
- Schlechte Kommunikation
- Unterschiedliche Vorstellungen vom Projektziel
- Informationssicherheits-/Produktmängel
- Korruption

Motivation zum Abbruch (6)

- Beispiel für „Informationssicherheits-/Produktmängel“
 - Pilotprojekt in Los Angeles: Schüler von 30 Schulen mit iPads ausgestattet
 - Geplante Ausdehnung auf gesamte Region
 - Sinn: höherer Lernerfolg
 - iPads mit Sperrmechanismen für Online-Spiele, Social Networks etc.
 - Schüler umgehen Sperren (Wen wundert es?)
 - Schulbehörde bricht Pilotprojekt ab und sammelt iPads wieder ein

Motivation zum Abbruch (7)

- Beispiel für „Korruption“
 - Schweizer Bundesamt für Umwelt (Bafu) startet 2007 Konsolidierungs-Projekt
 - Gemeinsame IT-Plattform zur Erfassung und Verarbeitung von bzw. Zugriff auf Umweltdaten des Landes
 - Seit 2010: Bundesanwaltschaft ermittelt wegen Korruptionsverdacht
 - Auslöser: Geschenke von Firmen an Bafu-Mitarbeiter um lukrative Projektaufträge zu erhalten
 - Bafu-Sektion „Informatik und Logistik“ durch Affäre lange Zeit stillgelegt
 - Abbruch des Projekts
 - Entstandener Schaden: 6,1 Millionen Schweizer Franken

Abbruch und Konsequenzen

Abbruch und Konsequenzen (1)

- Entscheidung zum Abbruch
 - Projekt nicht sanierbar bzw. Motivation fehlt
 - Projektleiter kennt Situation und entscheidet sich für Abbruch
 - Abtreten von Schuld an den Kunden
 - Aber: Reputationsverlust nicht vermeidbar
 - Abbruch erfolgt schriftlich durch Vertragskündigung
 - Akteur: Juristische Person des Unternehmens
 - Evtl. Unterzeichnung durch Projektleiter

Abbruch und Konsequenzen (2)

- Idealfall
 - Gegenseitiges Einverständnis
 - Unlösbare technische Probleme werden akzeptiert
 - Kündigung des Vertrags
 - Evtl. Aufsetzen eines neuen Vertrags mit dem Partner

Abbruch und Konsequenzen (3)

- Rückabwicklung
 - Kostspielig und zeitintensiv
 - Softwareanbieter drücken sich durch dienstvertragliche Klauseln vor Mängelgewährleistung
 - Gericht prüft, ob Erfolg geschuldet oder nicht (i. d. R. Werkvertrag)
 - Anwalt muss streitige Punkte aus Vertrag herausarbeiten und nach Vertragsform beurteilen
 - Fristsetzung mit anschließendem Schadenersatz
 - Bei dienstvertraglichen Regelungen: Beweislastumkehr
 - Sicherung von Beweisen, evtl. Privatgutachten
 - Erst dann: Kontaktierung der Gegenseite
 - Häufiges Ergebnis: Vergleich
 - Alternative: Rechtsstreit, Schadenersatzforderungen (langwierig)

Abbruch und Konsequenzen (4)

- Kundenverlust
- Reputationsverlust
- Gefährdung der Existenz/des Unternehmens
- „Lessons Learned“
 - Eigenes Regelwerk mit Erfahrungen
 - Begangene Fehler zukünftig vermeiden
 - Aber: Potenzial wird oft verschenkt

Gründe Gegen den Abbruch

Gründe gegen den Abbruch

- Sprichwort vom „toten Pferd“
- Verdrängung von Fehlschlag, Frustration, Reputationsverlust durch Projektleiter
- Auswirkung auf Karriere
- Demotivierte Mitarbeiter (umsonst gearbeitet)
- Angst vor Vergleich mit anderen Projekten/Abteilungen
- Gefährdung des Arbeitsklimas
- Deshalb:
 - Früh handeln, nichts aussitzen, rechtzeitig das Projekt sanieren
 - Ausstiegsklauseln
 - Ggf. rechtzeitig einen Anwalt konsultieren

Danke für Ihre Aufmerksamkeit