



# Abbruch eines IT-Projekts

Friedrich Schmidt

Datum: 12. Januar 2014



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangssituationen eines IT-Projekts</b>	<b>2</b>
2.1	Erfolgreicher Abschluss . . . . .	2
2.2	Abschluss mit Abweichungen . . . . .	2
2.3	Gescheitertes Projekt . . . . .	2
<b>3</b>	<b>Was ist ein Projektabbruch?</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Das Scheitern von Projekten</b>	<b>4</b>
4.1	Gründe für das Scheitern von IT-Projekten . . . . .	4
4.2	Statistiken . . . . .	4
<b>5</b>	<b>Motivation zum Projektabbruch</b>	<b>7</b>
5.1	Aus Sicht des Auftragnehmers . . . . .	7
5.2	Aus Sicht des Auftraggebers . . . . .	8
<b>6</b>	<b>Abbruch und Konsequenzen</b>	<b>11</b>
6.1	Entscheidung zum Abbruch . . . . .	11
6.2	Idealfall . . . . .	11
6.3	Rechtsstreit . . . . .	11
6.4	Kundenverlust . . . . .	12
6.5	Rückabwicklung . . . . .	12
6.6	Lessons Learned . . . . .	12
<b>7</b>	<b>Gründe gegen den Projektabbruch und Fazit</b>	<b>13</b>



# 1 Einleitung

Wenn man den Statistiken Glauben schenkt, stellt man fest, dass besonders IT-Projekte entweder mit Abweichungen vom ursprünglichen Projektziel oder überhaupt nicht erfolgreich abgeschlossen werden. In dieser Ausarbeitung werden zunächst kurz statistische Werte zum Thema IT-Projekt-Abbruch dargelegt. Im Anschluss werden allgemeine Gründe für einen Projektabbruch genannt. Sowohl für den Auftraggeber als auch den Auftragnehmer eines IT-Projekts gibt es konkrete Gründe, ein Projekt vorzeitig abubrechen, auch diese Thematik wird anhand einiger Beispiele in diesem Dokument behandelt. Zum Schluss werden die möglichen Konsequenzen eines Abbruchs für beide Projektpartner angesprochen.

## 2 Ausgangssituationen eines IT-Projekts

Nicht alles in der Welt läuft ideal und in geregelten Bahnen ab. Das Thema *IT-Projekte* bildet hier auch keine Ausnahme. Grundsteine für den Ausgang eines solchen Projekts werden nicht nur zur Laufzeit, sondern bereits zu deren Beginn gelegt. Ein entscheidender Faktor ist beispielsweise die Kompetenz des Projektleiters und die konsequente Anwendung zielführender Werkzeuge. Da nicht jedes IT-Projekt tadellos verläuft, resultieren im Allgemeinen folgende Ausgangszustände:

### 2.1 Erfolgreicher Abschluss

Dies ist der Idealfall, der zum Ende eines durchgeführten IT-Projekts herrscht. Es haben während der Projektlaufzeit keine gravierenden Zeitüberschreitungen stattgefunden und vorgegebene Termine wurden eingehalten. Ebenso wurde das zur Verfügung stehende Budget nicht überschritten und es mussten keine zusätzlichen Ressourcen unplanmäßig mit einbezogen werden. Dabei kann es sich um materielle Ressourcen und auch um zusätzliches Personal handeln. Kennzeichnend für diese Art des Projektausgangs ist auch, dass die vom Auftraggeber geforderte Qualität auch geliefert wurde. Das Projekt wurde vom Auftraggeber erfolgreich abgenommen und der Auftragnehmer kann sich weiteren Projekten widmen.

### 2.2 Abschluss mit Abweichungen

Abweichungen zwischen den ursprünglichen Vorstellungen des Auftraggebers und dem vom Auftragnehmer abgelieferten Projektergebnis können auftreten. Ebenso kann der Auftragnehmer das ihm zur Verfügung stehende Budget stark überzogen haben sowie Termine mit erheblicher Dauer überschritten haben.

### 2.3 Gescheitertes Projekt

Ein IT-Projekt kann als gescheitert bezeichnet werden, wenn von den Projektzielen eine derart starke Abweichung existiert, dass der Auftraggeber keinen Nutzen aus dem erreichten Ergebnis ziehen kann. Der Auftraggeber kann die Abnahme des Ergebnisses verweigern. Ein vorzeitiger *Projektabbruch* liegt in greifbarer Nähe, um die Notbremse zu ziehen.

### 3 Was ist ein Projektabbruch?

Unter einem *Projektabbruch* im Kontext von IT-Projekten versteht man das Beenden eines laufenden Projekts, bevor das zuvor definierte Projektziel erreicht wurde. Die vorzeitige Beendigung eines IT-Projekts kann als Notfallmaßnahme dienen, wenn erkannt wurde, dass die gesteckten Projektziele nicht mehr erreicht werden können bzw. das entgleiste Projekt nicht mehr sanierungsfähig ist. Die mangelnde Sanierbarkeit kann aufgrund fehlender Ressourcen bestehen, andererseits kann auch ein Motivationsproblem, das sich zur Laufzeit eingestellt hat, die Ursache sein. Ein Projektabbruch ist eine unangenehme Situation für beide Parteien: Der Auftraggeber kann nicht vom erhofften Ergebnis profitieren und hat umsonst Zeit und Geld investiert. Der Auftragnehmer hat mit einem Rechtsstreit und Schadenersatzforderungen zu rechnen. Ebenfalls leidet seine Reputation unter der Sache.

Als eine der wenigen Projektmanagementmethoden sind bei *PRINCE2* (siehe [PRO 13]) Vorgehensweisen zu einem vorzeitigen Projektabschluss enthalten. PRINCE2 ist prozessorientiert und beschreibt in seiner Prozesskette in der letzten Phase den Prozess *Closing a project*. Im Falle eines vorzeitigen Projektabschlusses soll der wirtschaftliche Schaden, der hierdurch entsteht, möglichst begrenzt werden und die bereits erbrachte Wertschöpfung soll weitestgehend erhalten bleiben. Als *Besp-Practice-Lösung* sollen außerdem Erfahrungswerte mit abgebrochenen Projekten gesammelt werden. Nachfolgende IT-Projekte können von diesen Best Practices profitieren, um die Chancen eines erfolgreichen Projektabschlusses zu erhöhen.

# 4 Das Scheitern von Projekten

Dieses Kapitel widmet sich den Gründen, die zur Folge haben, warum IT-Projekte scheitern können. Untermauert werden diese Gründe durch Statistiken.

## 4.1 Gründe für das Scheitern von IT-Projekten

In dem Buch *Management von IT-Projekten (3. Auflage)* der Autoren Hans W. Wiczorrek und Peter Mertens (siehe [WM 08]) werden einige Gründe für das Scheitern von IT-Projekten genannt. Dort wird zum Beispiel der Mangel an professioneller Führung erwähnt. Ein Projektleiter, der bisher nur kleine Projekte gestemmt hat, kann seine Erfahrungen demnach nicht eins zu eins auf große IT-Projekte anwenden und hoffen, dass sich der Erfolg wie erwartet einstellt. Ebenso ist es fatal, auf eine sorgfältige Festlegung von Meilensteinen zu verzichten, auch wenn dieses Vorgehen bei kleinen Projekten noch funktioniert hat. Als weiterer Grund für fehlschlagende Projekte wird der Mangel an kompetentem Personal genannt, der aus einer bei vielen Unternehmen verbreiteten Praxis resultiert: Nach einem erfolgreichen Projektabschluss wird das Wartungsteam des Projekts aus Personen des ehemaligen Projektteams gebildet, die im Rahmen der Projektbearbeitung an Kompetenz und Erfahrungen gewonnen haben. Dieses Personal steht nun nicht frei für zukünftige Projekte zur Verfügung.

Die Informationstechnologie ist ein sehr breites Feld und Personal kann stark unterschiedliche Qualifikationen aufweisen. Ein Softwareentwicklungsprojekt, das mit agilen Methoden arbeitet und auf bestimmte Programmiersprachen setzt, kann dadurch in eine prekäre Lage geraten, wenn spezialisierte Projekt-Mitarbeiter plötzlich ausfallen. In der Realisierungsphase ist der Ausfall eines Spezialisten meist nicht ad hoc zu kompensieren und es ist außerdem nicht leicht, geeignete Vorkehrungen zu treffen, um gegen diesen Fall versichert zu sein. Selbst wenn jemand gefunden wird, der die verwendeten Werkzeuge und Programmiersprachen beherrscht, kann er den Kenntnisstand, der beim ausgefallenen Mitarbeiter während der Realisierungsphase entstanden ist, nicht ersetzen.

## 4.2 Statistiken

Das US-Amerikanische Marktforschungsinstitut *Forrester Research* hat im Oktober des Jahres 2013 die Ergebnisse einer Umfrage (siehe [FOR 13]) veröffentlicht, die sich an knapp 500 Entscheider in Unternehmen richtete. Laut den Umfrageergebnissen werden über 60 Prozent der IT-Projekte in Unternehmen entweder nicht fristgerecht fertig oder überziehen das zur Verfügung stehende Budget. Mehr als die Hälfte aller Befragten war der Meinung, dass die sich ständig ändernden Anforderungen in IT-Projekten zu deren Scheitern führen. Exakt 50 Prozent der Befragten gaben an, dass ein weiteres Problem darin besteht, dass sich IT-Abteilungen zu viel auf einmal vornehmen. Ein Drittel der Umfrageteilnehmer beklagten eine klare Führung.

Eine weitere Studie, die sich mit den Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien von IT-Projekten befasst, ist die sog. *Chaos-Studie* der *Standish Group*. Erstmals wurde sie im Jahr 1994 veröffentlicht und seitdem mehrere Male auf den neuesten Stand gebracht. Die aktuelle Version stammt aus dem Jahr 2013 (siehe [SGR 13]). In der Chaos-Studie werden drei unterschiedliche Arten von Projektergebnissen beschrieben, wie sie auch zuvor in diesem Dokument vorgestellt wurden:

- Erfolgreicher Abschluss
- Abschluss mit Abweichungen
- Gescheitertes Projekt

In Abbildung 4.1 sind die Ergebnisse der Chaos-Studie seit dem Jahr 2004 dargestellt. Bei den erfolgreich abgeschlossenen Projekten ist eine Tendenz nach oben zu bemerken, ein nicht unerheblicher Anteil der Projekte wird aber heute noch mit Abweichungen vom Projektziel fertiggestellt. Laut der Chaos-Studie ist der Anteil der gescheiterten Projekte auf einem Tiefstand im Vergleich zu den letzten betrachteten Jahren, liegt aber immerhin bei 18 Prozent. Einen Höhepunkt bei gescheiterten Projekten gab es im Jahr 2008 mit einem Anteil von 24 Prozent.



Abbildung 4.1: Ergebnisse der Chaos-Studie ab 2004

# 5 Motivation zum Projektabbruch

Sowohl auf der Seite des Auftraggebers eines IT-Projekts als auch beim Auftragnehmer gibt es Gründe für den vorzeitigen Abbruch eines Projekts. Sie werden in diesem Kapitel beleuchtet. Einige Gründe beruhen auf einem Newsletter von <http://www.business-wissen.de> (siehe [BW 12]).

## 5.1 Aus Sicht des Auftragnehmers

Das Unternehmen, das den Auftrag für die Durchführung eines Projekts erhalten hat, kann einen Abbruch in Erwägung ziehen, wenn die Unternehmensleitung eine strategische Umorientierung beabsichtigt. Das Unternehmen soll keine Projekte mehr bearbeiten, die thematisch dem abzubrechenden Projekt ähneln. Man will auf anderen Märkten Präsenz zeigen, da so ein größerer Unternehmenserfolg in Aussicht gestellt wird. Die wirtschaftlichen Gründe lassen es zu, das Projekt abzubrechen, anstatt es erfolgreich zu Ende zu bringen.

Ebenso können veränderte Umweltbedingungen dazu beitragen, ein Projekt vorzeitig zu beenden. Hier ein fiktives Beispiel: In Japan wurde angefangen, ein Hochleistungsrechenzentrum zu bauen, das die Nähe zur Küste nutzt, um die Rechner mit Wasser zu kühlen. Praktischerweise befindet sich in unmittelbarer Nähe ein Atomkraftwerk, das genügend Energie für die Hochleistungsrechner liefern kann. Unglücklicherweise gab es während der Realisierungsphase einen GAU und das Rechenzentrum darf aufgrund der radioaktiven Strahlung nicht mehr betreten werden. Fundamentale politische Transformationen wären als Auslöser für einen Projektabbruch auch denkbar.

Es macht Sinn, ein IT-Projekt rechtzeitig abzubrechen, wenn es während der Realisierungsphase zu deutlichen Verzögerungen kommt. Wenn kritische Probleme auftreten, die auch nach längerer Zeit von den Projektmitarbeitern einfach nicht gelöst werden können, kann die Arbeit ggf. nicht weiter fortgesetzt werden. Wenn keine Problemlösung in Sicht ist, oder im Rahmen des Budgets auch nicht von externen Anbietern gekauft werden kann, kommt ein Abbruch in Frage.

Die Zeit rennt auch davon, wenn sich ein Unternehmen aufgrund zu vieler parallel laufender Projekte zu viel zugemutet hat. Es gibt nicht genügend Experten im Unternehmen, um die Meilensteine aller Projekte fristgerecht erreichen zu können. Mitunter müssen manche Mitarbeiter auch an mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten. Durch die Mehrfachbelastung und das ständige Wechseln der Arbeit an unterschiedlichen Projekten fällt es den Mitarbeitern schwer, einen klaren Gedanken zu fassen und unmittelbar Ergebnisse am jeweiligen Projekt zu liefern. Dieser Umstand verzögert das Vorankommen an den Projekten zusätzlich.

Nicht immer spielt der Faktor Zeit die Hauptrolle, wenn ein Projekt zum Scheitern verurteilt ist und besser abgebrochen werden sollte. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn schlicht die Kompetenz fehlt, um das Projekt erfolgreich zu beenden. Der Auftragnehmer hat zu viel versprochen, als er in Wirklichkeit leisten kann, mit der Hoffnung das Projekt aufgrund der Bezahlung unter allen Umständen zu erhalten. Nun realisiert er, dass er mit seinen Mitarbeitern und denen ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht erfolgreich sein wird.

Der unerwartete Wegfall von Projektmitarbeitern kann wie bereits zuvor erwähnt nicht ohne weiteres kompensiert werden, da besonders in der IT ein hoher Spezialisierungsgrad anzutreffen ist und man nicht erwarten kann, dass ein beliebiger Mitarbeiter den Umgang mit 50 verschiedenen Kommunikationsprotokollen, 20 Programmiersprachen, 10 Datenbanksystemen, fünf Betriebssystemen, hardwarenaher Programmierung, Anwendungsentwicklung etc. beherrscht. Der Projektleiter wird niemanden finden, der ohne mit der Wimper zu zucken die Arbeit eines ausgefallenen Experten in einem Projekt mit straffem Zeitplan übernehmen soll. Wenn es sich bei der ausgefallenen Person um den Projektleiter selbst handelt, kommen weitere Probleme hinzu, wenn sich sonst niemand für das Projekt verantwortlich fühlt. Nicht nur innerhalb des Projektteams können wichtige

Personen oder Ressourcen wegfallen. Es kann sich dabei auch um Teilprojekte oder die Leistungen eines Subunternehmers handeln, die für den Erfolg des Projekts von entscheidender Bedeutung sind. Dabei muss die Leistung des Subunternehmens nicht komplett ausfallen, eine deutliche Verzögerung wirkt sich bereits auf die Einhaltung der Meilensteine aus.

Nicht immer gibt es bei IT-Projekten eine konkrete Auftraggeber-Auftragnehmer-Konstellation. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Unternehmen ein Software-Entwicklungsprojekt startet, das eine Anwendung oder ein Computer-Spiel für den Massenmarkt herstellen soll. Wenn der Kunde wegbreicht, bzw. wenn sich während der Entwicklung Absatzprobleme prognostizieren lassen, macht die Fortsetzung des Projekts keinen Sinn mehr. Besonders in der IT haben Marktentwicklungen Einfluss auf den Abbruch laufender Projekte (siehe [HS 07]). Die hohe Dynamik bei Basistechnologien wie Betriebssystemen und Neuerungen bei Hard- und Software trägt dazu bei. Bis Mitte der 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts gab es beispielsweise zwei konkurrierende Betriebssysteme auf dem Markt, die um die Vormacht kämpften: *Microsoft Windows* und *OS/2* von IBM (Screenshot siehe Abbildung 5.1). Als *OS/2* schließlich auf den absteigenden Ast gelangte, mussten Firmen, die Software für dieses Betriebssystem entwickelt hatten, ihre Projekte abbrechen und sich auf die neue Plattform umstellen.

Es besteht auch die Möglichkeit, dass ein IT-Produkt von Anfang an an den Interessen des Markts vorbei entwickelt wird. So ist es zum Beispiel bei *Microsoft Zune* geschehen. Unter dieser Marke brachte der US-Software-Konzern im Jahr 2006 eine kommerzielle Online-Musik-Plattform inklusive tragbarer Wiedergabegeräte (siehe Abbildung 5.2) und Client Software auf den US-Markt. An den Erfolg einer vergleichbaren Marke des Konkurrenten Apple konnte Microsoft allerdings nicht anknüpfen. Restriktive DRM-Maßnahmen<sup>1</sup> schreckten zudem die Käufer ab. Trotz Ankündigungen wurde Zune nicht mehr in Europa eingeführt. Im Jahr 2011 stellte Microsoft die Produktion der Wiedergabegeräte ein. Mit Ausnahme der Client Software findet der Markenname Zune heute keine Verwendung mehr (siehe Bericht auf heine online [SW 11]).

Der Erfolgsdruck in Unternehmen, die viele Projekte parallel am Laufen haben, ist ein weiterer Grund für den vorzeitigen Abbruch. Wenn beim Vergleich der Kennzahlen Projekte schlechter abschneiden als andere, werden sie zum Kandidaten für eine vorzeitige Beendigung. Schlecht laufende Projekte verbrauchen bzw. blockieren Ressourcen und Mitarbeiter, die man besser in gut laufenden Projekten einsetzen könnte. Andere Projekte werden so von schlecht laufenden Pendanten negativ beeinflusst. Die Motivation zum Abbruch steigt, falls das Projekt für das Unternehmen nicht von strategischer Bedeutung ist oder der Wegfall aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll ist. Wenn das Projekt die Unterstützung des Top-Managements verliert, ist es dem Untergang geweiht. Generell können finanzielle Engpässe oder sogar Insolvenz der Fortführung eines Projekts einen Strich durch die Rechnung machen.

## 5.2 Aus Sicht des Auftraggebers

Für die vorzeitige Beendigung eines IT-Projekts durch den Auftraggeber können Informationssicherheits- bzw. Produktmängel verantwortlich sein: Im Rahmen eines Pilotprojekts wurden im Raum von Los Angeles bis zum Jahr 2013 Schüler von insgesamt 30 Bildungsstätten mit einem iPad der Firma Apple ausgestattet (siehe Pressemitteilung [PRT 13]). Langfristig sollten alle Schulen flächendeckend mit den mobilen Rechnern ausgestattet werden. Allein durch die ubiquitäre Verwendung von Computern in Schulen versprach man sich einen höheren Lernerfolg – von den didaktischen Möglichkeiten einmal abgesehen. Die Tablets waren mit Sicherheitssperren ausgestattet, die Schülern den Zugang zu Online-Spielen und Social-Media-Portalen verbieten sollten. Nachdem sich herausgestellt hatte, dass es den Schülern möglich war, diese Sperren zu umgehen, veranlasste die für das Projekt zuständige Behörde, dass die iPads wieder eingesammelt wurden und das Pilotprojekt wurde vorerst beendet.

Wie auch beim Auftragnehmer kann beim Auftraggeber der Projektpartner ein Auslöser für eine Erwägung des Projektabbruchs sein. Dies ist dann der Fall, wenn sich das Verhältnis zum Auftragnehmer verschlechtert bzw. die Kommunikation schon in einer frühen Projektphase mangelhaft war. Mangelhafte Kommunikation kann zum Ergebnis haben, dass eine Schere aufgeht zwischen den Vorstellungen des Auftraggebers und des Auftragnehmers bezüglich des Projektziels. Diese Gefahr besteht besonders dann, wenn das Projektziel nicht

<sup>1</sup>Kritikpunkte zu den Digital-Rights-Management-Maßnahmen von Zune sind in einem Wikipedia-Artikel aufgeführt: <http://de.wikipedia.org/wiki/Zune#Kritik>

so klar definiert wurde, dass zu großer Interpretationsspielraum besteht. Selbst wenn die Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer regelmäßig stattfindet, kann der Kunde einen Abbruch in Erwägung ziehen, falls sich andeutet, dass das Projektziel aufgrund starker Abweichungen nicht wie erhofft realisiert wird.

Manche Gründe ein Projekt vorzeitig zu beenden decken sich auch mit denen des Auftragnehmers. So ist es nicht ausgeschlossen, dass der Projektpartner aus irgendwelchen Gründen wegbriecht. Änderungen von Umweltfaktoren oder politischen Zuständen können auch beim Auftraggeber ausschlaggebend für diese Entscheidung sein. Unvorhergesehene finanzielle Engpässe beim Kunden können ein weiterer Grund sein. Ein Abbruch kann auch vom Auftraggeber des Projekts indirekt in die Wege geleitet werden. Wenn sich beispielsweise die Projektziele deutlich geändert haben, können diese nicht rechtzeitig erreicht werden.

Die vorzeitige Beendigung eines IT-Projekts kann auch dann eintreten, wenn Korruption im Spiel ist. So ist es beispielsweise im Jahr 2013 in der Schweiz geschehen (Quelle: [MIM 13]). Das dortige Bundesamt für Umwelt (Bafu) begann ein Großprojekt, das zum Ziel hatte, Datenquellen des ganzen Landes zu konsolidieren. Umweltdaten von kantonalen Quellen, Universitäten, nationalen sowie internationalen Behörden und Instituten sollten in einem zentralen System gesammelt, aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden. Das Projekt wurde im Jahr 2007 gestartet. Drei Jahre später begann die Bundesanwaltschaft gegen das Bafu aufgrund eines Korruptionsverdachts zu ermitteln. Der Auslöser waren teure Geschenke von Firmen, um als Gegenleistung lukrative Aufträge im Rahmen dieses Projekts zu erhalten. Ein ehemaliger Sektionschef, der externe Informatikleiter des Projekts und drei weitere Externe waren im Fokus der Ermittlungen. Durch die Korruptionsaffäre wurde die Sektion *Informatik und Logistik* des Bafu für mehrere Monate lahmgelegt. Das Projekt musste schließlich abgebrochen werden. Es wäre ein kompletter Neuanfang nach dem Auffliegen der Korruptionsaffäre nötig gewesen. Insgesamt wurden 7,6 Millionen Schweizer Franken in das Projekt investiert. 6,1 Millionen davon waren schließlich verloren.



Abbildung 5.1: Screenshot von OS/2 Warp nach der Installation (Bildquelle: Wikipedia)



Abbildung 5.2: Zune Player von Microsoft (Bildquelle: Wikipedia)

# 6 Abbruch und Konsequenzen

## 6.1 Entscheidung zum Abbruch

Es stellt sich die Frage, wie man aus einem laufenden Projekt wieder herauskommt, wenn man feststellt, dass es nicht mehr weitergeht. Das Projekt ist scheinbar nicht mehr sanierbar oder es fehlt die Motivation dafür. Zunächst muss die Frage geklärt werden, wer an der Entscheidung zum Abbruch alles beteiligt ist. In erster Linie handelt es sich um den Projektleiter. Er hat schließlich den umfassenden Überblick über die notwendigen Entscheidungskriterien. Es wird versucht, möglichst viel Schuld am Abbruch an den Kunden abzutreten, der Projektleiter selbst erfährt allerdings auch einen unvermeidlichen Reputationsverlust. Am meisten hat der Projektleiter in der Hand, wenn er während der Realisierungsphase konsequent Aufzeichnungen unter anderem in Form eines Projekttagebuchs erstellt hat. Der eigentliche Projektabbruch erfolgt in schriftlicher Form durch eine Vertragskündigung. Diese Aufgabe übernimmt eine juristische Person des Auftragnehmers. Die Vertragskündigung kann evtl. auch noch vom Projektleiter unterzeichnet werden. Nach dieser administrativen Tätigkeit beginnen die Konsequenzen für beide Parteien.

## 6.2 Idealfall

Ein Projektabbruch zieht bereits Konsequenzen nach sich, wenn er nur angedroht wurde. Wenn dieses Druckmittel zu oft zum Einsatz kommt, leidet das Ansehen beim Projektpartner. Wer manierlich bleibt und den Projektpartner nicht unterdrückt, kann die Situation für alle Beteiligten entspannen. Im Idealfall geschieht eine vorzeitige Beendigung eines Projekts in gegenseitigem Einvernehmen. Ein möglicher Grund für dieses Szenario ist, dass sich während der Realisierungsphase unlösbare technische Probleme herauskristallisiert haben, die auch der Auftraggeber einsieht. So ist es dem Leitfaden *Prozessübergreifendes Projektmanagement* vom Springer-Verlag zu entnehmen (siehe [VHMV 05]). Es besteht weiterhin die Möglichkeit, nach der Kündigung des alten Vertrags einen neuen Vertrag mit dem Projektpartner aufzusetzen, der unter den aktuellen Gesichtspunkten ein erfolversprechenderes Projektziel beinhaltet.

## 6.3 Rechtsstreit

Eine Konsequenz, die für alle Beteiligten unangenehm werden dürfte, ist ein sich anbahnender Rechtsstreit, der ebenfalls in dem Ratgeber thematisiert wird. Ein Rechtsstreit kann je nach Popularität der beteiligten Unternehmen und der damit verbundenen Medienwirksamkeit das Image der Unternehmen beeinflussen. Auch in Business-Umfeldern kann sich die Reputation der Projektpartner verändern. Schadenersatzforderungen des Auftraggebers können den Auftragnehmer hart treffen. Zum Rechtsstreit kann es kommen, wenn keine vertragliche Ausstiegsklausel existiert, der Kunde aber aus zuvor genannten Gründen das Projekt abbrechen möchte. Auch vor dem Beginn eines Projekts sollte deshalb der Abbruch als unangenehme aber mögliche Konsequenz in Betracht gezogen werden. Kritische Punkte sollten von Anfang an vom Projektleiter identifiziert und entsprechende Ausstiegsklauseln im Vertrag vereinbart werden. Dies dient der Schadensbegrenzung. Ausstiegsklauseln machen auch für den Auftraggeber Sinn. Dadurch kann er sich besonders bei langen Projekten im Bedarfsfall vom Auftragnehmer trennen, ohne ihm bis zum Schluss hoffnungslos ausgeliefert zu sein.

## 6.4 Kundenverlust

Wenn ein Projekt unsanft beendet wird und ein Rechtsstreit die Folge ist, ist der Auftragnehmer mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit den Auftraggeber als Kunden für zukünftige Projekte los. Das Risiko eines weiteren gescheiterten Projekts wird der Kunde kein weiteres mal eingehen, indem er erneut auf denselben Projektpartner setzt. Falls es sich für den Auftragnehmer um einen wichtigen Kunden gehandelt hat, bricht für ihn eine wichtige Einnahmequelle weg. Je nach Auslastung mit anderen Projekten und ggf. anfallenden Schadenersatzzahlungen kann es sich um eine existenzgefährdende bzw. unternehmensgefährdende Konsequenz handeln. Vor allem kleinere Unternehmen können so etwas schlecht wegpuffern. Falls das Ansehen des Auftragnehmers öffentlich leidet, können zusätzliche Umsatzeinbußen eintreten.

## 6.5 Rückabwicklung

Ein Thema, das unmittelbar mit dem Abbruch zusammenhängt, ist die *Rückabwicklung*. Besonders im Zusammenhang mit Software-Projekten gestaltet sie sich oft als kostspielig und zeitintensiv. In einem Praxisbericht des IT-Rechtsportals [it-rechtsinfo.de](http://it-rechtsinfo.de) wird die Rückabwicklung im Rahmen eines internationalen Software-Projekts angesprochen (siehe Artikel [ITRI 11]). In einem Unternehmen wurden bereits einzelne Softwarekomponenten wie CRM, ERP und Finanzbuchhaltung in den Wirkbetrieb überführt. Sie stammen von einem Auftragnehmer, von dem die Mandantin aufgrund besserer Alternativangebote nun wieder Abstand nehmen möchte. Durch dienstvertragliche Klauseln versuchen Softwareanbieter sich vor der Mängelgewährleistung zu drücken, was allerdings oft nicht erfolgreich ist, da vor Gericht geprüft wird, ob im Vertrag ein Erfolg geschuldet ist oder nicht. Es wird fast immer von einem Werkvertrag ausgegangen, wenn individuelle Software angefertigt wurde oder Programme nach den Bedürfnissen des Auftraggebers angepasst wurden. Die Rückabwicklung der vertraglichen Zusammenarbeit zur Neuinstallation großer Software-Anwendungen gestaltet sich oft als kompliziert. Der Anwalt muss die streitigen Punkte aus dem Vertrag herausarbeiten und nach der vorliegenden Vertragsform beurteilen. Bei werkvertraglichen Pflichten kann eine Fristsetzung erfolgen. Nach Ablauf der Frist wird der Rücktritt vom Vertrag erklärt und Schadenersatz wird eingefordert. Bei dienstvertraglichen Regelungen kann Schadenersatz wegen Pflichtverletzung verlangt werden, hier ist allerdings der Auftraggeber in der Beweispflicht. Bei schlechten werkvertraglichen Leistungen des Auftragnehmers hat der IT-Anwalt diverse Möglichkeiten, rechtlich vorzugehen. Vor einer Auseinandersetzung vor Gericht müssen Beweise gesichert werden und ggf. Privatgutachten in Auftrag gegeben werden. Erst nach der detaillierten Überprüfung der Vertragsunterlagen und der Rechtslage kann sich der IT-Anwalt an die Gegenseite wenden und stellt zeitlich befristete Forderungen auf. In der überwiegenden Anzahl der Fälle kommt es dann zu einem Vergleich. Gerichtliche Auseinandersetzungen als Alternative können sich über mehr als ein Jahr erstrecken und für beide Parteien teuer werden. In jedem Fall sollte der Auftraggeber bereits sehr früh einen Anwalt konsultieren, da Verzögerungen zu mehr Kosten führen können und eine Verschleppung der Angelegenheit droht.

## 6.6 Lessons Learned

Unabhängig davon, wie das Projekt abgebrochen wurde, wollen beide Parteien es beim nächsten Mal besser machen. Negative Erfahrungen aus dem Projekt werden idealerweise aufgezeichnet und können bei zukünftigen Projekten berücksichtigt werden. Im Gegensatz zu sog. *Best Practices* baut man sich so ein Regelwerk auf, mit dem zukünftige Projekte hoffentlich besser gelingen und das Projektmanagement des gesamten Unternehmens nachhaltig verbessert werden kann. Bezeichnet werden diese Aufzeichnungen auch als *Lessons Learned*. Wie genau diese gewonnenen Erkenntnisse dokumentiert werden, obliegt den Betroffenen, da es hierfür keine Normierung gibt. Idealerweise beginnt man bereits während das Projekt läuft mit der Erfassung der negativen Erfahrungen, da nach dessen Beendigung die Motivation dazu unter Umständen nicht mehr so groß ist, vor allem, wenn das gescheiterte Projekt in Vergessenheit geraten soll. Leider wird hier oft Potenzial verschenkt, wie es auch in einem Beitrag im GPM Blog nachzulesen ist (siehe [HG 13]).

## 7 Gründe gegen den Projektabbruch und Fazit

Das Sprichwort vom toten Pferd sollte jedem bekannt vorkommen, dennoch ziehen Projektverantwortliche daraus nicht immer eine Lehre. Wenn ein Projekt zum Scheitern verurteilt ist, finden sich immer Gründe, den Abbruch nicht in Erwägung zu ziehen. Ein Projektabbruch stellt für den Projektleiter einen persönlichen Fehlschlag dar, der zu Frustration und Gesichtsverlust führt. Er hat versagt und seine Reputation leidet darunter. Dies kann Auswirkungen auf seine weitere Karriere als Projektleiter oder als Nicht-Projektleiter haben. Auch Projektmitarbeiter scheuen einen Abbruch, wenn ihnen klar wird, wie viel Arbeitszeit sie in das Projekt gesteckt haben. Die geleistete Arbeit erscheint ihnen als Verschwendung. Wenn ein Unternehmen in mehrere Abteilungen wie zum Beispiel Geschäftsfelder gegliedert ist, spiegelt sich der Misserfolg einer Abteilung auch in Quartalszahlen oder Bilanzen wider. Dort wo Projekte scheitern, wird bei Betrachtung der Kennzahlen scheinbar defizitär gearbeitet und personelle Konsequenzen können die Folge sein. Es besteht außerdem die Gefahr, dass Spannungen zwischen Mitarbeitern unterschiedlich erfolgreicher Abteilungen entstehen, was zur Folge hat, dass das Arbeitsklima und auch der Geschäftserfolg darunter leidet.

Um das sprichwörtliche tote Pferd nicht bis zum bitteren Ende reiten zu müssen, bietet es sich an, möglichst früh im Projekt wichtige Details zu klären und mögliche Risiken zu erkennen. Ein detailliert formulierter Vertrag mit sinnvollen Ausstiegsklauseln kann die vorzeitige Beendigung eines IT-Projekts angenehmer gestalten und kostspielige Rechtstreite verhindern. Generell bietet es sich an, Probleme nicht auszusetzen und früh zu handeln, denn Verzögerungen führen nur zu größerem Schaden und weiterem Reputationsverlust. Ein Projektleiter, der rechtzeitig seine Aufgaben wahrnimmt, kann den Abbruch auch besser verhindern. Dabei helfen ihm auch Methoden zur Sanierung von Projekten. Dieses Thema verdient allerdings eine eigene Widmung.



# Literaturverzeichnis

- [BW 12] BUSINESS-WISSEN: *Projektmanagement – Mut zum vorzeitigen Projektabbruch*, [http://www.saq.ch/fileadmin/user\\_upload/mq/downloads/mq\\_2012.01\\_newsletter.pdf](http://www.saq.ch/fileadmin/user_upload/mq/downloads/mq_2012.01_newsletter.pdf) . (Aufgerufen am 11.01.2014).
- [FOR 13] FORRESTER RESEARCH, INC.: *Integrated Thinking: The Answer To Enterprise IT's Perpetual Struggle*, [http://www.effectiveui.com/downloads/publications/EffectiveUI\\_Study\\_Integrated\\_Thinking.pdf](http://www.effectiveui.com/downloads/publications/EffectiveUI_Study_Integrated_Thinking.pdf) . (Aufgerufen am 11.01.2014).
- [HG 13] HÄNSSGEN, GUIDO: *Lessons Learned – gern gefordert, kaum gelebt – wie Projektmanager viel Potenzial verschenken*, <http://gpm-blog.de/lessons-learned/> . (Aufgerufen am 11.01.2014).
- [HS 07] HOFMANN, JÜRGEN und WERNER SCHMIDT: *Masterkurs IT-Management (1. Auflage)*. Vieweg Verlag, 2007. S. 116 ff.
- [ITRI 11] IT-RECHTSINFO.DE: *Praxisbericht: Rückabwicklung von internationalem Software-Projekt*, <http://www.it-rechtsinfo.de/news/einzelnews/article/9/Rueckabwicklung-von-internationalem-Software-Projekt.html> . (Aufgerufen am 11.01.2014).
- [MIM 13] MINETTI, MAURIZIO: *Korruption: Bafu musste IT-Projekt abbrechen*, <http://www.inside-it.ch/articles/31514> . (Aufgerufen am 11.01.2014).
- [PRO 13] PROJEKTMAGAZIN: *Projektabbruch*, <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/projektabbruch> . (Aufgerufen am 11.01.2014).
- [PRT 13] PRESSETEXT-NACHRICHTENAGENTUR: *Lernen 2.0: US-Schulen sammeln iPads wieder ein – Sicherheitsmängel stoppen eine Mrd. Dollar teure Bildungsinitiative*, <http://www.presstext.com/news/20131017001> . (Aufgerufen am 11.01.2014).
- [SGR 13] STANDISH GROUP INTERNATIONAL, INC.: *Chaos Manifesto 2013*, <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf> . (Aufgerufen am 11.01.2014).
- [SW 11] SOKOLOV, DANIEL AJ und ANDREAS WILKENS: *Bericht: Microsoft bringt keine neuen Zune-Player mehr heraus*, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Bericht-Microsoft-bringt-keine-neuen-Zune-Player-mehr-heraus-1208177.html> . (Aufgerufen am 11.01.2014).
- [VHMV 05] VERSTEEGEN, GERHARD (HRSG.), BERND HINDEL, ERICH MEIER und ADRIANA VLASAN: *Prozessübergreifendes Projektmanagement*. Springer, ISBN 3-540-22388-6, 2005. S. 43 ff.
- [WM 08] WIECZORREK, HANS W. und PETER MERTENS: *Management von IT-Projekten (3. Auflage)*. Springer, ISBN 987-3-540-85290-2, 2008. S. 246 ff.