

# PROJEKTMANAGEMENT: FLOPS – ENTSCHEIDUNGSTRAINING ON THE JOB“ (BEISPIELE)

Empirische Untersuchungen in den USA und Deutschland haben Flopquoten von 35-50% bei Investitionsgütern und bis zu 85% bei Konsumgütern festgestellt - gemessen an den Erwartungen der betroffenen Unternehmen.

Eine Studie in Deutschland über große Handelsketten und den Lebensmitteleinzelhandel führte zu dem erschreckenden Ergebnis, dass 85% aller Produkte, die neu in den Supermarktregalen auftauchen, innerhalb eines Jahres wieder verschwunden sind.

Wenn man die zugehörigen Marketingkosten, den entsprechenden Anteil an Forschungs- und Entwicklungsgeldern addiert, dann sind die Managementetagen die teuersten „Klassenzimmer“ der Welt.

Manager lernen nach dem Trial & Error Prinzip, d.h. mittels (k)einer Methode, die große und kleinere Pannen provoziert.

Je weiter ein Manager aufsteigt, je größer die Verantwortung ist, umso teurer werden auch die Fehler, die er macht. Wenn wir davon ausgehen, dass aufgrund von Managementfehlern heute im Schnitt mehr als die Hälfte aller Forschungs- und Entwicklungsgelder in erfolglose Projekte investiert werden, dann vermittelt dies einen Eindruck davon, wie teuer das „Entscheidungstraining on the job“ für Unternehmen wirklich ist.

Die Kosten, die entstehen, lassen sich nur schwer quantifizieren - vor allem dann nicht, wenn man auch jene berechnen möchte, die entstehen, wenn die Fehler verpasste Chancen für ein Unternehmen sind. Projektbezogene Kosten kann man bestenfalls im projektbezogenen Bereich des Innovationsmanagements beobachten.

Eine wichtige Erkenntnis aus der Analyse von Flops von Paradeunternehmern aus den 80er Jahren (Rupert Murdoch, Donald Trump, Robert Campeau, Alan Bond, Michael Milken, Robert Maxwell, Charles & Maurice Saatchi etc.) ist die, dass

- Informationsverzerrung, bedingt durch die Kognitive Dissonanz, die Realität für die Manager schlecht abbildet (z.B. ist folgender Fall denkbar: ein Marktforschungsinstitut erhebt Daten und interpretiert sie; ein Marktforscher im Unternehmen interpretiert diese Interpretation erneut, worauf seine Interpretation dann vom Projektleiter interpretiert wird, schließlich landet die Interpretation beim Top-Management, das wiederum eine eigene Interpretation hat - „stille Post“);
- die Schwierigkeiten systemimmanent sind, d.h. dass genau jene Anforderungen an Manager zu Schwierigkeiten führen, wegen denen jemand für diese Position ausgewählt wird: Die Anforderungen an den idealen Kandidaten - Hartnäckigkeit, Zielstrebigkeit, Risikobereitschaft, Überzeugungsfähigkeit, Unbeirrbarkeit, Durchhaltevermögen, Begeisterungsfähigkeit - führen in Eskalationssituationen geradewegs „zielstrebig“ in den Untergang.

Die oben angeführten Überlegungen zeigen die Notwendigkeit, dass

- Personalentwicklung - neben aller fachlichen Kompetenz - immer auch die Persönlichkeit der betreffenden Manager ansprechen muss;
- nicht alle Fehler jeder Manager selbst machen muss, um aus diesen zu lernen, sondern durchaus - trotz der vielstrapazierten „Einzigartigkeit“ von Unternehmen - Lernen an den Fehlern anderer durchaus möglich sein muss.

### Kosteneskalation bei ausgewählten Großprojekten\*

Projekt	Plankosten	Istkosten	Abweichung
Concorde (Stückkosten)	3 Mio £	50 Mio £	+1.667%
Zeltdach des Olympia- stadions in München	20 Mio DM	171 Mio DM	+855%
Kampfflugzeug MRCA Tornado (Stückkosten)	10 Mio DM	82 Mio DM**	+820%
Concorde (Projektkosten)	150-170 Mio £	1.200 Mio £	+706-800%
Sidney Opera House	7 Mio \$	55 Mio \$	+786%
Kampfflugzeug Alpha Jet	3 Mio DM	19,5 Mio DM	+650%
KKW Hamm-Uentrop	700 Mio DM	4.000 Mio DM	+571%
Olympische Spiele Montreal 1976	310 Mio \$	1.200 Mio \$	+387%
Klinikum Aachen	754 Mio DM	2.115 Mio DM	+281%
KKW Grohnde	1.300 Mio DM	3.500 Mio DM	+269%
Klinikküche Innsbruck	120 Mio. öS	450 Mio. öS	+375%

\* aus: Pott, Philipp: Entscheidungsrevision. Wiesbaden 1991, S.214/215  
 \*\* Schätzung