

Warum Projekte teurer werden als geplant

26.11.2019, 09:48 | IT, New Media & Software

Pressemitteilung von: *RÖWAPLAN AG*
Presseagentur: *RÖWAPLAN AG*



Kosten- und Terminverschiebungen

Wer kennt sie nicht? Großprojekte mit schwindelerregenden Kostensteigerungen und ständig verschobenen Fertigstellungsterminen: Stuttgart 21 geplant mit 4,5 zu aktuell projektierten 8,2 Milliarden Euro, Nationalpark Schwarzwald geplant in 2014 mit 22,5 und einer Kostenschätzung in 2019 auf mehr als 50 Millionen Euro, Elbphilharmonie, ganz zu schweigen vom Berliner Flughafen – ein „Fass ohne Boden“, sowohl finanziell als auch zeitlich – u.v.a.m. Die Berliner Hochschule „Hertie School of Governance“ hat 2016 in einer Studie festgestellt, dass es bei öffentlichen Großprojekten zwischen 1960 und 2016 im Durchschnitt zu einer Kostenüberschreitung von über 73 % kam. Bisher ist auch keine Besserung in Sicht. Nicht nur öffentliche Großprojekte, sondern auch privatwirtschaftliche Projekte sind hiervon betroffen. Aber warum kommt es zu diesen ausufernden Kosten und Zeitverschiebungen? Hierzu gibt es zwei Erklärungsansätze:

Kognitive Verzerrung

Der erste Erklärungsansatz lässt sich auf „kognitive Verzerrung“ zurückführen: Wenn man sich etwas ganz stark wünscht, werden der Nutzen zu hoch und die Kosten zu niedrig bewertet. Diese systematische fehlerhafte Neigung bei der Wahrnehmung und Beurteilung geschieht unbewusst – sowohl im beruflichen als auch im privaten Umfeld. Auch die selektive Wahrnehmung spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle. Die „kognitive Verzerrung“ ist eine unbewusste Falschbewertung. Dieser kann man entgegenwirken oder zumindest minimieren, durch die Entwicklung von Regeln und normativen Vorgaben, z. B. im Fall einer Ausschreibung in Form von standardisierten Unterlagen und festgelegten Abläufen. Ganz ausschalten kann man sie allerdings nicht. Bei Abweichungen von definierten Standards sollte stets hinterfragt werden, ob eine Entscheidung in der aktuellen Situation hilfreich und nützlich ist. Die Überprüfung sollte sowohl aus fachlicher Sicht als auch aus Sicht des Einkaufs erfolgen, um die richtige Balance zwischen Fachnotwendigkeiten und Kostenaspekten zu finden.

Schönrechnen

Der zweite Erklärungsansatz bezieht sich auf das „Schönrechnen“. Niedrigere Kosten sind meistens leichter durchsetzbar. Daher wird bewusst der Nutzen überbewertet und der Aufwand unterschätzt. Auch an dieser Stelle helfen prüfbarere Regeln und normative Vorgaben. Bei Ausschreibungen umfassen diese folgenden Punkte: standardisierte Unterlagen, festgelegte Abläufe und neutrale Bewertung von Angeboten auf Basis vordefinierter Kriterien. Bei deutlichen Abweichungen in Form von Kostentreibern oder auffälligen Preisdifferenzen sollte eine tiefergehende Überprüfung der Angebote erfolgen. Auch an dieser Stelle ist die fachliche Sicht und die des Einkaufs vonnöten. Kostenexplosion und das Sprengen des Zeitrahmens sind Phänomene von Projekten jeglicher Art. Ein prominentes Beispiel für ausufernde Serviceprojekte ist „ELLA“, die Bildungsplattform für Schulen in Baden-Württemberg. Hier

sind sowohl die Kosten als auch der Zeitrahmen derart ausgeartet, dass auf Druck des Rechnungshofes das Vorhaben abgebrochen wurde. Ob hier die „kognitive Verzerrung“ auf Seiten des Auftraggebers oder das „Schönrechnen“ auf Seiten von Auftraggeber und Dienstleister Hauptverursacher ist, ist unbeantwortet.

Risikobeurteilung

Mit dem Blick auf ein anderes Prestige-Projekt, dem Maut-Desaster, lässt sich ein weiterer Einflussfaktor erkennen, der zu Kostenexplosionen und ggf. zum Scheitern führt. Neben den beiden Faktoren „kognitive Wahrnehmung“ und „Schönrechnen“ ist hier noch eine fehlende oder zumindest fehlerhafte Risikobeurteilung hinzugekommen. Die „kognitive Verzerrung“ geht meist mit einer fehlenden oder unzulänglichen Risikobetrachtung einher. Hier spielt das Unvermögen zur Risikobeurteilung, aber auch das Ausblenden von wichtigen Einflussgrößen, eine Rolle. Eine Risikobetrachtung sollte sowohl kaufmännische, technische, zeitliche, personelle sowie politische/strategische Aspekte umfassen. Ihr sollte im Vorfeld eines Projektes hinreichend Raum zugemessen werden, um sie ernsthaft zu betreiben. Risikobetrachtungen sind nicht nur müßiges Geschäft, sondern deren Fehlen oder Unvollständigkeit ist in vielen Fällen die wesentliche Ursache für das Scheitern der Projekte. „Kognitive Wahrnehmung“, „Schönrechnen“ und fehlende Risikobeurteilung sprengen Kosten- und Zeitrahmen und lassen auch privatwirtschaftliche Projekte explodieren oder sogar scheitern. Nur geschieht dies nicht öffentlich.

Auswirkungen des Kostendrucks

Aufgrund des enormen Kostendrucks besteht immer wieder der Eindruck, dass bei Ausschreibungen nicht der beste Vorschlag, sondern der billigste gewählt wird - auch dann, wenn eine offensichtlich unrealistische Kostenkalkulation dahinterliegt. Dieser Vorwurf steht zumindest öfters im Raum - vor allem, wenn die Vergabe durch den Einkauf gesteuert wird und das Auswahlverfahren anhand eines Preisrankings erfolgt. Daher sehen Fachabteilungen oft die einzige Möglichkeit steuernd auf den Auswahlprozess einzuwirken, indem sie bereits im Vorfeld für einen externen Bieter ein fachliches oder technisches K.O. aussprechen. Daraus lässt sich rückschließen, dass ein Austausch und eine Überprüfung der Argumente durch Fachabteilung und Einkauf notwendig ist und im Verlauf des Ausschreibungsprozesses eingeplant werden sollte. Zu niedrige, unrealistische Kostenkalkulationen können sich für externe Bewerber trotzdem positiv auswirken, wenn von deren Seite aus Nachtragungen bewusst eingeplant werden. Dabei werden Leistungen gezielt außen vor gelassen und später im Rahmen von nachträglichen Zusatzangeboten eingebracht. Zu diesem Zeitpunkt ist die Vergabe bereits erfolgt und die Konkurrenz ausgeschaltet.

Low-Ball-Taktik

Dieses Vorgehen ist aus der Psychologie als „Low-Ball-Taktik“ bekannt: Zuerst wird ein günstiges Angebot erstellt, dann werden im Nachhinein Zusatzkosten berechnet. Der Käufer willigt hierzu im Normalfall ein, um nicht gegen seine Kaufentscheidung zu handeln. Doch wie lässt sich dieses Problem beheben? Um diesem Vorgehen entgegenzuwirken, ist es wichtig, dass Leistungsbeschreibungen vom Auftraggeber und nicht vom Anbieter formuliert werden. Standardisierte Vorlagen und Abläufe für Ausschreibungen bieten außerdem den Vorteil, dass Fehler der Vergangenheit leichter vermieden und optimierte Unterlagen verwendet werden können. Doch hier ist Vorsicht geboten: Auch intern ist ein Projekt nicht vor dem „Schönrechnen“ geschützt. Oft ist es einfacher Änderungswünsche in Form eines Nachtrags durchzusetzen und ein Projekt zu verlängern, anstatt ein neues Projekt bewilligt zu bekommen. Es greift die „Low-Ball-Taktik“. Da ab gewissen Projektdimensionen bestimmte Entscheidungsgremien eingebunden werden müssen, kann ein „Schönrechnen“ diese Steuerungsinstanzen aushebeln und die Umsetzung eines Vorhabens wesentlich beschleunigen. Projekte in scope, in time, in budget

Doch wie kann den Effekten „kognitive Verzerrung“, „Schönrechnen“ und fehlende Risikobeurteilung entgegengewirkt werden? Wie erhält man ein realistisches Projekt mit „in scope“, „in time“ und „in budget“ und vor allem mit zufriedenen Beteiligten?

Zuerst sollte eine klare Zieldefinition („in scope“) und damit eine klare Abgrenzung („out of scope“) stehen. Die Zieldefinition sollte inhaltliche, zeitliche und finanzielle Vorstellungen miteinander in Einklang bringen. Es empfiehlt sich, Ziele nach dem SMART-Prinzip zu erstellen. Spezifische Ziele sind eindeutig, so präzise wie möglich und nicht vage zu definieren. Zur Messbarkeit müssen Kriterien oder KPIs formuliert werden. Für die Beteiligten müssen die Ziele attraktiv, erstrebenswert sein und akzeptiert werden - das motiviert die Beteiligten zusätzlich. Das gesteckte Ziel muss möglich und realisierbar sein und mit einem fixen Datum festgelegt werden können. Diese Zieldefinition „in scope“, „in time“ und „in budget“ ist neben der Risikobeurteilung zentraler Inhalt der Planung. Diesem Schritt sollte hohe Bedeutung und ausreichend Vorlaufzeit beigemessen werden, um mit einer genauen Planung im Gegenzug die Umsetzung zu beschleunigen und vor unerwarteten Überraschungen geschützt zu sein.

Erfolgsfaktoren

Zusammengefasst gibt es folgende Erfolgsfaktoren für Ausschreibungsprojekte:

- 1.vereinheitlichte Abläufe,
- 2.standardisierte Unterlagen,
- 3.umfassende Risikobeurteilungen und
- 4.frühzeitige Absprache zwischen Einkauf und Fachbereich

Mit Beginn der Planung werden bereits Erwartungen für die fachlichen Inhalte und den finanziellen Rahmen geweckt. Jedoch kann eine konkrete Budgetplanung erst nach der Planungsphase erfolgen. Nach Abschluss dieses Schrittes sollte nochmals über die Umsetzung eines Projekts in Form von Kosten-, Nutzen- und Risikobetrachtung entschieden werden. Die Planung in Ausschreibungsprojekten kostet Geld und Ressourcen. Die Reißleine zu ziehen und das Vorhaben abzusagen erfordert viel Mut, Entschlossenheit und gute Argumente. Doch wie das Beispiel „ELLA“ zeigt, ist ein „Ende mit Schrecken“ manchmal besser als ein „Schrecken ohne Ende“.

Portrait

Die RÖWAPLAN AG wurde 1995 als Ingenieurbüro gegründet. Durch innovative Köpfe wuchs das Unternehmen und damit auch die Geschäftsbereiche. Mittlerweile bestehen wir aus den drei Geschäftsbereichen Ingenieurbüro, Beratung und Software. Im Ingenieurbüro unterstützen wir unsere Kunden bei Projekten in der technischen Gebäudeausrüstung (TGA). Hierbei führen wir Planungen, Ausschreibungen, Projektierungen und Beratungen für diverse Arten von Objekten und Maßnahmen durch.

Im Geschäftsbereich Beratung werden unsere Kunden bei der Entwicklung, dem Aufbau und der Bewertung optimaler Betriebsstrukturen sowie im ganzen Outsourcing Prozess unterstützt.

Unsere Software Mein Team wurde von uns entwickelt um Arbeitsabläufe schnell, pragmatisch, kostengünstig und standardkonform (BMPN und DIN) zu digitalisieren. Sie ist eine Softwareplattform und die Basis unserer Anwendungsfamilie und bildet unseren Geschäftsbereich Software.

News-ID: 1068908 • Views: 317 (Stand: 09.08.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/1068908/Warum-Projekte-teurer-werden-als-geplant.html>