

# Warum IT-Projekte scheitern

**Dipl. Inform. M. Engelhorn**

# Warum IT-Projekte scheitern

**Only those risks that have been identified  
can be managed**

# Warum IT-Projekte scheitern

## Agenda

- **Einleitung**
- **Beispiele und Zahlen**
- **Klassifikation von Projekten und Definitionen**
- **Gründe für das Scheitern**
- **Fazit**

# Einleitung

## Gescheiterte IT-Projekte

### Milliarden-Massengrab IT?

**Studien rechnen in 2009 mit betriebswirtschaftlichen Schäden  
von bis zu 37 Milliarden Euro alleine in Deutschland durch  
gescheiterte IT-Projekte**

# Beispiele

## Gescheiterte IT-Projekte

- „Autobahnmaut Toll Collect“
- „Elektronische Gesundheitskarte eGK“
- „Elektronischer Entgeltnachweis ELENA“
- „Hochschulstart - Studienplatzvergabe“
- „Einheitliche Software für die Finanzämter FISCUS“

# Gescheiterte IT-Projekte

## Autobahnmaut Toll Collect

- **Das System wurde mit zweijähriger Verspätung in Betrieb genommen**
- **Die Forderung der Bundesregierung beläuft sich auf 5 Mrd €+ Zinsen**
- **„Holperige Einführung“, da Geräte und Abläufe noch nicht angepasst waren**
- **„Seiteneffekte“: der Verkehr weicht zum Teil auf nicht gebührenpflichtige Routen aus**
- **Aktuell wird eine Projekt „Betrieb und Weiterentwicklung der LKW-Maut Deutschland“ aufgesetzt**

# Gescheiterte IT-Projekte

## Elektronische Gesundheitskarte eGK

- **Die Terminpläne, die Kosten-Nutzenschätzung und die ursprüngliche Funktionalität haben sich immer wieder überholt**
- **Seit Oktober 2011 wird die Karte ausgegeben – das bedeutet eine Verspätung von rund 6 Jahren**
- **Es wurde ein „Basisrollout“ mit eingeschränkter Funktionalität und „Offline-Betrieb“ vorgesehen.**

Quelle: Informatik Spektrum 35 6 2012

# Gescheiterte IT-Projekte

## Elektronischer Entgeltnachweis

- **Das Rationalisierungspotenzial wurde mit 100.000 Personentagen p.a. berechnet.**
- **Der Starttermin – ursprünglich 2006 – wurde mehrfach verschoben und 2011 auf 2013 festgesetzt.**
- **Das Projekt wurde 2011 u. A. aufgrund der Datenschutzproblematik eingestellt und die bereits erhobenen Daten gelöscht.**

Quelle: Informatik Spektrum 35 6 2012



# Gescheiterte IT-Projekte

## Hochschulstart - Studienplatzvergabe

- Ursprüngliches Terminziel war das WS 2011/2012.
- Da die Lösung nicht flächendeckend einsetzbar ist, blieben im WS 2011/2012 ca. 17.000 NC-Studienplätze unbesetzt.
- Das Projekt ist in der Presse als „Bildungspolitischer Super-GAU bezeichnet worden

Quelle: Informatik Spektrum 35 6 2012

# Gescheiterte IT-Projekte

## FISCUS

- **Bis 2005 betrug die Entwicklungskosten 900 Mio € bei einer Entwicklungszeit von 12 Jahren ohne brauchbare Ergebnisse.**
- **Bayern startete 2000 mit EOSS eine Eigenentwicklung**
- **2000 wurde eine fiscus GmbH gegründet und diese dann 2005 liquidiert.**
- **2005 wurde das Projekt KONSENS aufgesetzt mit dem Ziel FISCUS und EOSS zusammenzuführen**

# Gescheiterte IT-Projekte

## Zahlen

- **Laut Chaos-Report der Standish Group scheitern 84% aller IT-Projekte in den USA.**
- **Die britische OASIG-Studie benennt etwa 80% mit der steigenden Tendenz in Richtung 90%**
- **Das Schweizer Bundesamt für Berufsbildung und Technologie kommt auf 50%.**
- **Für den bundesdeutschen Raum fehlen durchweg die harten Zahlen. Studien rechnen in 2009 mit 68%.**

# Gescheiterte IT-Projekte

## Zahlen

- **Die genannten Reports und Studien sind nicht unumstritten**
- **Letztlich kommt es darauf an was man unter „Scheitern“ verstehen will**
- **Auch abgeschlossene Projekte können als gescheitert angesehen werden**

# Definitionen

## Definition „Projekt“

**Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben, welches mit einem festen Start- und Endzeitpunkt unter Berücksichtigung von Zeit, Ressourcen und Kosten ein vorgegebenes Ziel erreicht.**

# Definitionen

## Definition „gescheitertes Projekt“

- **Dauer überschritten**
  - (Projektlaufzeit um mehr als 50%)
- **Kosten überschritten**
  - (Projektkosten um mehr als 25%)
- **Ziele nicht erreicht**

# Definitionen

## Was heißt „Ziele nicht erreicht“?

- **Die Funktionalität ist nicht im vereinbarten Umfang implementiert**
- **Die Performance ist nicht zufriedenstellend**
- **Die Anwender kommen mit dem System nicht zurecht**
- **Es gibt ungeplante und unvorhergesehene Nebeneffekte**
- **Der erwartete Nutzen wird nicht erreicht**

# Gründe

## Wesentliche Gründe für das Scheitern

- **Soft-Skills / Dogmatismus**
- **Auftragnehmer/Auftraggeber-Beziehung**
- **Falsche Kalkulationen / Schlechtes Projektmanagement**
- **Randbedingungen / Umweltaspekte**
- **Lange Laufzeiten / Fluktuation der Mitarbeiter**



# Gründe für das Scheitern

## Soft Skills / Dogmatismus

- **Dem Faktor Mensch und dem Faktor Unternehmenskultur werden vor allem in den IT-Projekten zu wenig Bedeutung geschenkt**
- **Konflikte werden zu Lasten des Projektes ausgetragen**
- **Es wird „gemauert“, wo Kooperation gefordert ist und „Herrschaftswissen“ wird verteidigt**
- **Die „das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht“ Philosophie**

# Gründe für das Scheitern

## Auftraggeber/Auftragnehmer

- **Kommunikationslücken zwischen dem Kunden und dem Auftragnehmer**
- **Unterschiedliches Verständnis – insbesondere der Projektziele**
- **Unpräzise und schlecht formulierte Ziele**
- **Überzogene und unrealistische Forderungen des Auftraggebers und leichtfertige Versprechen des Auftragnehmers**
- **Mangelnde Mitwirkung des Auftraggebers**

# Gründe für das Scheitern

## Falsche Kalkulationen / Projektmanager

- **Kalkulationszahlen zu Beginn des Projektes sind häufig zu optimistisch und es werden keine Puffer eingeplant**
- **Die Komplexität des Projekts wird weit unterschätzt und damit ist jede Kalkulation Makulatur**
- **Mangelnde oder gar fehlende Planung**
- **Unerfahrene Projektmanager**

# Gründe für das Scheitern

## Randbedingungen/Umweltaspekte

- **Missachtung der Umweltaspekte und des Datenschutzes**
- **mangelnde Schulung der Mitarbeiter**
- **Sich ändernde politische und rechtliche Randbedingungen**
- **Technische und kulturelle Einflüsse**
- **Einflüsse der Umgebung/Infrastruktur**
- **Politische Einflüsse des Auftraggebers/Auftragnehmers**

# Gründe für das Scheitern

## Lange Laufzeiten / Fluktuation

- **Sich ändernde Technik/Technologien**
- **Sich ändernde politische und rechtliche Randbedingungen**
- **Strukturänderungen beim Auftraggeber und Auftragnehmer**
- **Fluktuation der Mitarbeiter durch schlechtes Betriebsklima / „Erfolglosigkeit“**

# Zusatz

## Ursachen für das Scheitern von IT-Projekten

- **Unklare Anforderungen und Ziele – 68%**
- **Fehlende Ressourcen bei Projektstart – 42%**
- **Politik, Egoismen, Kompetenzstreitigkeit – 43%**
- **Fehlende PM-Erfahrung auf der Leitungsebene – 43%**
- **Unzureichende Projektplanung – 38%**
- **Schlechte Kommunikation – 36%**
- **Mangel an qualifizierten Mitarbeitern – 35%**
- **Fehlende PM-Methodik (z. B. kein Risikomanagement) – 29%**
- **Mangelhaftes Stakeholder Management – 23%**
- **Fehlende Unterstützung des Top Managements / keine Commitment – 21%**
- **Technische Anforderungen zu hoch – 8%**

Quelle: Projektmanagement Studie 2004 PA Consulting Group und GPM n=98 Unternehmen aus verschiedenen Branchen

# Was ist bei IT-Projekten anders?

## IT-Projekte

- **IT-Projekte zeichnen sich typischerweise aus durch**
  - **Hohe Komplexität**
  - **Vergleichsweise wenig Erfahrung bei der Projektschätzung**
  - **Vergleichsweise weniger Projekterfahrungen**
  - **Bei IT weiß man nie, was man bekommt – SW ist etwas abstraktes**
  - **...und sind angewiesen auf die Mitarbeit des Kunden/Anwenders**

# Was ist bei IT-Projekten anders?

## Projektmanagement

**...und das alles trotz  
„ausgefeilter“ Projektmanagementmethoden**



# Fazit

## Wesentliche Punkte 1

- **Entscheidend ist die möglichst genaue Einschätzung**
  - **der Projektgröße und –komplexität**
  - **der Projektpartner und deren Größe**
  - **den Unternehmenskulturen der Projektpartner**
  - **den geografischen und kulturellen Unterschieden**

# Fazit

## Wesentliche Punkte 2

- **Entscheidend ist der Projektbeginn mit**
  - **Realistischen Anforderungen**
  - **Realistischen Kalkulationen**
  - **Einem Erfahrenem Projektmanagement**
  - **Ausreichenden Ressourcen und Puffer**

# Fazit gescheiterte Projekte

## Toll-Collect Gescheitert

- **Großprojekt (Größtprojekt)**
- **Öffentlicher Dienst, Daimler AG, Telekom AG**
- **Überzogene Anforderungen, unausgereifte Technik, hochkomplex**

# Fazit gescheiterte Projekte

## eGK Gescheitert

- **Großprojekt (Größtprojekt)**
- **Öffentlicher Dienst, IBM, SAP, IAO (Fraunhofer), Sagem Orga**
- **Überzogene Anforderungen, hochkomplex, Datenschutzproblematik, unterschätzter Aufwand für den Roll-out und den Betrieb**

# Fazit gescheiterte Projekte

## **ELENA Gescheitert**

- **Großprojekt**
- **Öffentlicher Dienst, Lufthansa AG, Volkswagen AG**
- **Übertriebene Erwartungen des Nutzens, unzureichende Berücksichtigung der rechtlichen Randbedingungen, unterschätzter Aufwand für die Einführung und den Betrieb**

# Fazit

---

## Entscheidend für das Scheitern vieler Projekte ist das Zusammentreffen von

- Projektgröße (groß, größer, am größten)
- Projektpartner (Großkonzerne, Öffentliche Verwaltung)
- Projektvorbereitung (zu gering, unrealistisch, dogmatisch)
- Projektmanagement (unerfahren)

# Fazit

---

**"Sag mir, wie ein Projekt beginnt und ich sage Dir,  
wie es endet."**

**Unbekannt**

Danke

---

**Ich bedanke mich für Ihre  
Aufmerksamkeit**

[engelhorn@expermed.de](mailto:engelhorn@expermed.de)