

Projektabbruch

U R S A C H E N F Ü R E I N E N P R O J E K T A B B R U C H

Ein Projektabbruch wird meist dann eingeleitet, wenn mit ziemlicher Sicherheit das Projektziel mit den zur Verfügung stehenden Mitteln oder in der vorhandenen Zeit nicht erreicht werden kann. Diese Maßnahme ist meist die letzte Konsequenz, wenn ein Projekt nicht mehr sanierbar erscheint oder eventuell auch kein Wille zur Sanierung vorhanden ist. Ein Projektleiter kann an bestimmten Anzeichen erkennen, wann es sich über einen Projektabbruch zumindest nachzudenken lohnt. Die Beendigung eines Projektes kann einerseits endgültig erfolgen, oder aber auch nur eine Unterbrechung darstellen. In weiterer Folge ist es unerlässlich herauszufinden welche Gründe dafür ausschlaggebend waren das Projekt abzubrechen. Wird das Projekt zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen und möglicherweise mit einem anderen Team oder auch unter anderen und besseren Voraussetzungen (z.B. finanzielle) fortgesetzt, sollten die damaligen Probleme nicht mehr auftreten. Grundsätzlich sind die Gründe und Ursachen für einen Projektabbruch mannigfaltig. Oftmals gibt es ein sogenanntes „Killerkriterium“, in den meisten Fällen jedoch ist ein kombiniertes „Killerkriterium“ verantwortlich. Nachfolgend werden die häufigsten Ursachen für einen Projektabbruch näher beschrieben:

Mangelnde Ressourcen

Natürlich kann es im Laufe eines Projektes ebenso zu einem Mangel an Ressourcen und/oder des Budgets kommen, wobei sich die Ressourcen neben den benötigten Arbeitsmaterialien in gleichem Maße auch auf eine ausreichende Mitarbeiteranzahl am Projekt beziehen. Nicht selten kommt es zu einer Verlagerung der Prioritäten zwischen den Projekten, vor allem im Falle eines drohenden Stillstandes, werden oft Arbeitskräfte zu anderen möglicherweise wirtschaftlich und erfolgreicher erscheinenden Projekten zugewiesen. Dieser Abzug an Arbeitskräften passiert vor allem auch dann, wenn der Aufwand in keinem Verhältnis mehr zum Erfolg steht.

Mangelndes Budget

Das Überschreiten des Budgets könnte zu einem „Killerkriterium“ werden und zum Abbruch des Projektes führen. Deshalb ist die Kostenplanung ein wichtiger Teil der Projektplanung. Aufbauend auf dem Projektstrukturplan und dem Termin- und Meilensteinplan werden die zur Erledigung notwendigen Kosten und Ressourcen geplant. Die Kostenschätzung in der Vorprojektphase erfolgt nur näherungsweise, doch in der Planungsphase durch tatsächlich geplanter Arbeitspakete und Aufgaben. Die Kosten werden auf jeweils anfallenden Bearbeitungsdauern, Personalkosten und sonstige Fixkosten kalkuliert.

Verlagerung der Prioritäten zwischen den Projekten

Ist ein kritischer Punkt erst erreicht, verlagern sich die Prioritäten eines Projektes in diverser Hinsicht. Aufgrund wirtschaftlicher Aspekte können andere Projekte erfolgreicher und produktiver erscheinen und so wie zuvor erwähnt, zu einem Abzug von Arbeitskräften führen. Dieser Abzug passiert vor allem dann, wenn der Aufwand in keinem Verhältnis mehr zum Erfolg steht. Es sollte versucht werden, eine Aufteilung von Vorleistungen und Ausführung zu finden. Vorleistungen sollten nicht zum Stillstand kommen, um den Ausführungsprozess nicht zu behindern, indem ein ausreichender Informationsaustausch zwischen den Projektbeteiligten gegeben ist.

Risiken unterschätzt /nicht beachtet

Nicht selten liegt der Fehler an unterschätzten und/oder nicht beachteten Risiken. Projekte und somit auch das Projektmanagement sind unter anderem durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Darunter versteht man eine Vielzahl von „Zuständen“ in einem Projekt, welche in seiner projektbezogenen Umwelt mit seinen projektbezogenen Rahmenbedingungen und unterschiedlichen Ansprüchen verschiedenster Projektbeteiligter im Vorhinein berücksichtigt werden soll. Da es für eine Person - in diesem Fall der Projektleiter - sehr schwer ist all diese Faktoren und Ansprüche im Auge zu behalten, geschieht es oftmals, dass einige Umstände übersehen und nicht berücksichtigt werden. Dadurch werden auch die damit verbundenen Risiken außer Acht gelassen.

Öffentlicher Widerstand

In vielen Fällen werden Bauprojekte gründlich geplant, alle Behördenverfahren erfolgreich durchlaufen, um dann am Protest von Bürgern oder Widerstandsgruppen zu scheitern. Dabei sind die häufigsten Gründe der Ortsbildschutz, Denkmalschutz und Umweltbedenken. Ist die Politik beteiligt, können sich während der Genehmigungsphase nicht vorhersehbare Probleme ergeben. Daher ist ein gut geplantes politisches Umfeldmanagement erforderlich. Als Beispiel für den Projektabbruch durch öffentlichen Widerstand kann das Projekt „Wien Mitte“ genannt werden. Bei diesem Projekt war die Sanierung eines öffentlichen Verkehrsknotens, Einkauf- und Bürostandorte in City-Nähe und die architektonische Aufwertung eines Viertels geplant. Dabei waren als Befürworter des Projektes die Gemeinde, die Bank Austria, die ÖBB und die Kronen-Zeitung zu nennen. Der Widerstand des Projektes bestand aus 29 Bürgerinitiativen, deren wichtigstes Argument die Aberkennung des Prädikates „UNESCO-Weltkulturerbe“ war. Obwohl sich das UNESCO-Büro positiv zu dem Projekt geäußert hatte, wurde das Projekt eingestellt. Es wurde ein kleiner dimensioniertes Nachfolgeprojekt ins Leben gerufen. Öffentlicher Widerstand lässt sich im Vorfeld oft nicht abschätzen. So kann es sein, dass ein und dasselbe Projekt in einer Gemeinde ohne Probleme realisierbar ist und in einer anderen auf großen Widerstand trifft. Ein weiterer Punkt ist, dass bei der Planung von Projekten oft nur auf drei Ebenen geplant wird: technisch, finanziell und rechtlich. Hierbei wird aber oft auf das politisch-gesellschaftliche Umfeld vergessen. Es reicht nicht aus, alle rechtlichen Fragen zu klären. Wenn sich politischer Widerstand sammelt, dann nützen gültige Bescheide plötzlich wenig.

B a r t l B a y i k H a r b P o h n R i n g s t e i n

Als Beispiel einer Budgetüberschreitung kann das Projekt Stuttgart 21 herangezogen werden. Dieses Projekt befindet sich momentan in Ausführung, jedoch gab es diverse Gespräche und Studien für einen Projektabbruch.

Im Jahr 2006 legte die Deutsche Bahn AG als Grundlage einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung eine Kostenschätzung mit 2,8 € Milliarden vor. Im Jahr 2009 wurde als Grundlage eines Finanzierungsvertrages zwischen Deutsche Bahn AG dem Land Baden Württemberg und der Stadt Stuttgart die vorgeschriebenen Kosten mit 4,6 € Milliarden festgelegt, wobei 1,6 € Milliarden als Puffer angesetzt wurden. Ende 2009 stellte die Deutsche Bahn AG eine Bestandsaufnahme des Projekts von externen Gutachtern vor, wobei sich Kosten von 5,7 € Milliarden ergaben. Das Verkehrsberatungsbüro Vieregge Röstler prognostizierte 2008 die Gesamtkosten für Stuttgart 21 mit 6,9 € bis 8,7 € Milliarden. Aufgrund der steigenden Kosten für das Projekt, der zweifelhaften Priorität der Projekte auf Basis heutiger Erkenntnisse, Bedenken hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit wurde von der Deutschen Bahn AG eine Studie bezüglich der Projektabbruchskosten in Auftrag gegeben.

Beim heutigen Stand des Projektes ergeben sich folgende Kosten:

- ca. 240€ Millionen Planungskosten Stuttgart 21
- ca. 260€ Millionen vergebene Bauaufträge
- ca. 170€ Millionen Planungskosten Wendlingen-Ulm
- ca. 740€ Millionen Rückabwicklung Grundstücksgeschäfte Stuttgart
- ca. 120€ Millionen Rückabwicklung Betriebskostenzuschuss Flughafen Stuttgart
- ca. 1,5€ Milliarden Ersatzinvestitionen Knoten Stuttgart

Die Kosten einen Projektabbruchs hängen maßgeblich davon ab, ob nur S21 oder sowohl S21 als auch die NBS abgebrochen werden. Relevant für die Bewertung ist auch, welche Alternativmaßnahmen im Knoten Stuttgart realisiert werden. Zu berücksichtigen ist weiters, dass im Falle eines Abbruchs die Verteilung der Kosten zwischen den Beteiligten noch separat zu regeln ist. Schließlich ist zu berücksichtigen, dass jeden Tag weitere Kosten entstehen. (vgl. „Stuttgart 21 – Kosten eines Projektabbruches“, Prof. Dr. Christian Böttger, HTW Berlin, 17.11.2010)