

Abstract

Analyse irreversibler Projektkosten

Praxisorientierte Untersuchung von Entscheidungssituationen bei Unternehmen bezüglich Abbruch oder Weiterführung von gescheiterten Projekten

Kurzzusammenfassung

Irreversible Projektkosten sind in der Vergangenheit entschiedene aber erst später anfallende Investitionen in ein Vorhaben. Sie lassen sich grundsätzlich nicht mehr beeinflussen und sollten daher in späteren Entscheidungsfindungen nicht mehr berücksichtigt werden. Die nächsten Schritte im Verlaufe eines Projektes müssen sich an Zukunftsprognosen orientieren. Doch häufig rechtfertigen projektverantwortliche Personen die Fortführung des unter Kostenexplosion leidenden Projektes damit, dass bereits so viel investiert worden sei. Durch diese vergangenheitsorientierte Perspektive gelingt es auch durch implementierte Kontrollinstrumenten nicht immer, ein notleidendes Projekt vernünftigerweise frühzeitig abzubrechen, die Lehren daraus zu ziehen und allenfalls ein neues, besseres Projekt zu starten.

Verfasser: Manuel Muchenberger

Herausgeber: Dr. Marco Gehrig WP

Veröffentlichung (Jahr): 1. Juli 2016

Zitation: Muchenberger, M., (2016). Analyse irreversibler Projektkosten. St.Gallen: Autor.
FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften:
Masterarbeit MSc in Business Administration

Schlagworte: Sunk Cost Fallacy, Sunk Cost Effekt, Concorde Effekt, irreversible Kosten, Irreversibilität, versunkene Kosten, Kostenexplosion, Projektabbruch, gescheiterte Projekte, irreversible Kosten

Ausgangslage

Projekte leiden nicht selten bereits kurz nach dem Durchführungsbeschluss unter erheblichen Kostenexplosionen. Gestützt auf solche Anzeichen würde ein sofortiges Beenden des Projekts mehr Sinn machen, anstatt weiter gutes Geld schlechtem hinterher zu werfen. Doch wie verschiedene Beispiele aus der Praxis aufzeigen, werden auch bei gescheiterten Projekten keine Kosten gescheut. So verschlangen beispielsweise Stuttgart 21 bis heute dreimal mehr und der Berliner Flughafen bald zehnmal mehr als ursprünglich veranschlagt.

Ziel

Externe Beobachter fragen sich, wie es dazu kommen konnte. Viel mehr noch, warum solche Projekte überhaupt noch weitergeführt werden. Nicht selten bekommen sie die typische Argumentation zu hören, dass bereits schon so viel in das Projekt investiert worden ist und man diese Investitionen nicht umsonst getätigt haben will. Unklar ist, warum Projekte scheitern und was sie auszeichnen. Was also sind die gemeinsamen Merkmale von Projekten, welche unter Sunk Costs leiden?

Vorgehen

Um ein fundiertes Verständnis über die Sunk Costs zu erhalten, werden zuerst die theoretischen Grundlagen auf Basis von Literaturrecherchen erarbeitet. Anschliessend wurden zur Erstellung der ersten Thesen gescheiterte Projekte analysiert. Dazu wurden Untersuchungsberichte und weitere Unterlagen konsultiert. Durch leitfadengestützte Experteninterviews von projektleitenden Personen wurden die Thesen anschliessend auf ihre Gültigkeit hin überprüft.

Erkenntnisse

Es zeigt sich, dass viele Unternehmen zwar verschiedene Kontrollinstrumente in ihrem Unternehmen für Projekte implementiert und sich diese etabliert haben. Dennoch weisen fehlende Sensibilisierungs- und Schulungsprogramme diesbezüglich ein nicht zu unterschätzendes Manko auf. Auch die Überwachung von Risiken und die entsprechende Ergreifung von Massnahmen weisen eine Maturität auf, welche sich nicht als ausgereift genug präsentiert. Es ist wichtig, dass die Möglichkeit des Scheiterns eines Projektes ernsthaft berücksichtigt wird und sich bereits in der Initiierungs- und Planungsphase des Projektes niederschlägt. Daher sind Alternativen aber auch Exit-Strategien frühzeitig zu definieren. Offen bleibt die Frage, ob und inwieweit durch härtere Konsequenzen oder durch andere geeignete Sanktionen das Bewusstsein einer ernsthaften Verantwortung stärker untermauert werden können.