

**A.T. Kearney veröffentlicht Studie über Trends und Best Practices im Managen von Investitionsprojekten**

## **Investitionsprojekte überschreiten Zeit- und Budgetvorgaben**

Düsseldorf, 23. August 2012 – Die weltweiten Investitionsausgaben liegen bei 11 bis 12 Billionen US-Dollar jährlich und sind damit zurück auf Vorkrisenniveau. In den kommenden Jahren werden sie voraussichtlich um mindestens 10 Prozent pro Jahr wachsen. Allerdings werden in vielen Projekten Zeit- und Budgetvorgaben nicht eingehalten: Weltweit liegen 63 Prozent der Investitionsprojekte über Budget, drei Viertel der Projekte verfehlen den vorgesehenen Zeitplan. Dies gilt für alle Regionen der Welt, insbesondere auch für Deutschland und Europa, obwohl die Professionalität der Projektbeteiligten dort besonders hoch ist. 23 Prozent der Projekte erreichen nicht die erforderliche Mindestrendite. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Excellence in Capital Projects (ExCap) II“, in der die Unternehmensberatung A.T. Kearney die führenden Trends und Best Practices im Managen von Investitionsprojekten untersucht hat. Im Rahmen der Studie, die nach 2008 zum zweiten Mal durchgeführt wurde, wurden weltweit knapp 150 Führungskräfte befragt. Zu den größten Sorgen der für Investitionsprojekte verantwortlichen Führungskräfte zählen ein größeres Projektrisiko und eine höhere Komplexität als 2008, ein akuter Mangel an den „richtigen“ Projektmanagern und Ingenieuren sowie Kapitalkosten und -verfügbarkeit. Führende Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Senior-Management intensiv einbinden, über ein hochentwickeltes Risiko-Management verfügen und ihre Projekte nicht einzeln versuchen zu optimieren, sondern als gesamtes Portfolio.

Die Pause bei den Investitionsausgaben, die auf die Wirtschaftskrise 2008/2009 folgte, war lediglich vorübergehender Natur. Angefacht durch die Suche nach Neuland – neue Märkte, neue Technologien sowie komplexere und größere Projekte – investieren die Unternehmen heute wieder intensiv in Kapitalprojekte. A.T. Kearney-Partner Prof. Dr. Alexander Malkwitz erläutert: „Aktuell bewegen sich die weltweiten Investitionsausgaben bei 11 bis 12 Billionen US-Dollar jährlich, die erwarteten Wachstumsraten für die kommenden Jahre betragen 10 Prozent und mehr.“

Zum zweiten Mal nach 2008 hat A.T. Kearney Investitionsprojekte weltweit untersucht und zu diesem Zweck knapp 150 Führungskräfte befragt.

**Jedes vierte Projekt verfehlt Mindestrendite**

Trotz der positiven Entwicklung stehen Führungskräfte in aller Welt vor erheblichen Herausforderungen, die den Erfolg von großen Investitionsprojekten gefährden können. Wie bereits 2008 ist die Performance von Investitionsprojekten ein besonders kritischer Punkt.

Aus der „ExCap II“-Studie geht hervor, dass 63 Prozent der Investitionsprojekte über Budget liegen. Dabei überschreiten 14 Prozent der Projekte den gesteckten Finanzrahmen um 10 Prozent. Bei Neubauvorhaben liegen nahezu 70 Prozent der Projekte über dem veranschlagten Budget, bei Anlagennachrüstungen sind es 64 Prozent und bei Instandhaltungsprojekten die Hälfte.

Außerdem verfehlen drei Viertel der Projekte den vorgesehenen Zeitplan. Bei knapp jedem dritten Projekt wird er um mehr als 10 Prozent überschritten. Bei Neubauprojekten gelingt es in 57 Prozent der Fälle nicht, den Zeitplan einzuhalten. Bei Anlagennachrüstungen sind es 54 Prozent und bei Instandhaltungsprojekten 39 Prozent.

Insgesamt jedoch liegen heute weniger Projekte hinter den vorgesehenen Zeitplänen als noch 2008. Malkwitz erläutert: „Dies führen wir darauf zurück, dass Unternehmen entweder ihre Zeitplanung verbessert haben oder aber die Einhaltung des Budgets dem Zeitplan unterordnen.“

In Summe können viele Investitionsprojekte kaum als wirtschaftlich tragfähig angesehen werden. „Tatsächlich erreichen 23 Prozent der Projekte nicht die erforderliche Mindestrendite. In anderen Worten: Jedes vierte Projekt erwirtschaftet einen negativen Wert“, führt Malkwitz aus.

Die Manager von Investitionsprojekten sehen in der mangelnden Verfügbarkeit von Kapital eines der größten Hindernisse. Andererseits jedoch gehen bei weltweiten Ausgaben in Höhe von etwa 11 Billionen US-Dollar durch Budgetüberschreitungen von fünf bis zehn Prozent eine Billion US-Dollar an Finanzmitteln verloren.

### **Neuland mit vielfältigen Herausforderungen**

Das Wesen von Investitionsprojekten hat sich in den vergangenen Jahren verändert. Im Bemühen um nachhaltiges Wachstum investieren heute mehr Unternehmen in risikoreichere Projekte. Konkret betreten die Unternehmen mit ihren Investitionsprojekten Neuland in vier Dimensionen:

**Neue Märkte:** Die aufstrebenden Märkte erleben aufgrund des wirtschaftlichen Wachstums und der Kostenunterschiede eine höhere Kapitalaktivität. Drei Viertel der Studienteilnehmer planen Investitionsprojekte in den aufstrebenden Märkten oder haben bereits mit ihnen begonnen. Die neuen Märkte bieten viele Vorteile, stellen die Unternehmen jedoch auch vor besondere Herausforderungen – von unterentwickelten Lieferketten über regulatorische Risiken bis hin zu mangelnden Fachkräften.

**Neue Technologien:** Weltweit entwickeln sich Technologien mit Schwindel erregender Geschwindigkeit; ein harter Wettbewerb drängt Unternehmen zudem zu ständiger Innovation und dazu, ihre Produkte immer schneller auf den Markt zu bringen. Folglich investieren Unternehmen heute stärker als früher in unerprobte Technologien, wodurch die Gefahr des „Unbekannten“ steigt. Malkwitz erläutert: „Unserer

Untersuchung zufolge sind 76 Prozent der Investitionsausgaben Ausgaben in neue oder erstmals eingesetzte Technologien.“

**Steigende Komplexität:** Die Komplexität der Projekte in punkto Umfang, Standort, Betrieb und gegenseitigen Abhängigkeiten ist höher als je zuvor. 71 Prozent der Befragten empfinden die gestiegene Komplexität als besorgniserregend – das sind fast doppelt so viele wie im Jahr 2008.

**Fokus auf Wachstum:** Mehr als 60 Prozent der heutigen Projekte sind wachstumsorientiert und haben etwa zum Ziel, Kapazität aufzubauen, neue Märkte zu erschließen oder Zugang zu neuen Technologien zu erhalten. Diese Projekte spielen eine wichtige Rolle für die Zukunft eines Unternehmens, unterliegen jedoch großen Risiken und stellen die Investoren auch vor zusätzliche Management-Herausforderungen. Weniger als 40 Prozent stellen routinemäßige Investitionsausgaben für Instandhaltung, kleinere Nachrüstungen oder Verbesserungen dar.

Diese vier neuen Dimensionen spiegeln sich in den größten Sorgen der Führungskräfte wider. Zu diesen zählen ein größeres Projektrisiko und eine höhere Komplexität als 2008, ein akuter Mangel an den „richtigen“ Projektmanagern und Ingenieuren sowie Kapitalkosten und -verfügbarkeit.

### **Was die führenden Unternehmen ausmacht**

Aus der „ExCap II“-Studie geht hervor, dass die führenden Unternehmen in der Untersuchung sich in drei Bereichen von ihren Wettbewerbern unterscheiden:

**Einbindung des Senior-Managements** – Bei führenden „ExCap II“-Unternehmen nimmt das Senior-Management bei den Investitionsprojekten eine wichtige Rolle ein – und zwar in allen Phasen und Belangen des Projektes.

**Hochentwickeltes Risiko-Management:** Führende Unternehmen zeichnen sich durch die Art und Weise aus, wie sie Risiken identifizieren und priorisieren. Sie verbessern das Risiko-Management in jeder seiner Phasen – bei der Identifizierung, der Quantifizierung, der Nachverfolgung und der Entschärfung von Gefahren.

**Portfolioansatz:** Die Best Practice-Unternehmen in der Untersuchung betrachten ihre Projekte nicht mehr einzeln, sondern als Portfolio. Bereits in der Planungsphase werden die Projekte möglichst stark standardisiert. Durch eine größtmögliche Standardisierung können die Kosten der Planung und Abwicklung signifikant gesenkt werden. Außerdem kann durch einen solchen Portfolioansatz auch die Auslastung der eigenen Ressourcen sowie wichtiger Lieferanten und Nachunternehmer optimiert werden.

Malkwitz erklärt abschließend „Einschränkungen bei den Ressourcen und ein erhöhtes Projektrisiko werden so schnell nicht abflauen. Unsere Untersuchung legt nahe, dass die führenden Unternehmen einen Weg gefunden haben, ihre Planung zu verbessern, die Risiken zu reduzieren und letztendlich ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. Dies wird für alle Marktteilnehmer in Zukunft immer wichtiger werden.“

Die vollständige „ExCap II“ 2012 Studie von A.T. Kearney finden Sie unter [www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)

### **Über die Studie „ExCap II: Top-Level Thinking on Capital Projects“**

„Excellence in Capital Projects (ExCap)“ von A.T. Kearney ist eine weltweite und branchenübergreifende Studie, die führende Trends und Best Practices im Managen von Investitionsprojekten über ihre gesamte Lebensdauer hinweg identifiziert. Diese zweite Auflage „ExCap II“ wurde im Jahr 2011 durchgeführt und ihre Ergebnisse 2012 veröffentlicht. An der Untersuchung nahmen knapp 150 Führungskräfte aus folgenden Industrien teil: Öl- und Gas, Chemie, Stromerzeugung und Versorgungsunternehmen, Bauträger, verarbeitende Industrie, Telekommunikation, Automobil, Pharma und öffentlicher Sektor. Die Anzahl der Unternehmen mit Projekten stellt sich nach Regionen unterteilt wie folgt dar: Nordamerika (31), Zentral- und Südamerika (20), Westeuropa (28), Osteuropa (7), Asien (36), Naher und Mittlerer Osten (7), Afrika (7) und Australien (10). Die Untersuchung erfolgte auf Basis einer umfassenden Online-Umfrage, die zehn Dimensionen des Projektmanagements unterscheidet.

### **Über A.T. Kearney**

A.T. Kearney zählt zu den weltweit führenden Unternehmensberatungen für das Top-Management und berät sowohl global tätige Konzerne als auch führende mittelständische Unternehmen und öffentliche Institutionen. Mit strategischer Weitsicht und operativer Umsetzungsstärke unterstützt das Beratungsunternehmen seine Klienten bei der Transformation ihres Geschäftes und ihrer Organisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themen Wachstum und Innovation, Technologie und Nachhaltigkeit sowie die Optimierung der Unternehmensperformance durch das Management von Komplexität in globalen Produktions- und Lieferketten. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet. 1964 eröffnete in Düsseldorf das erste Büro außerhalb der USA. Heute beschäftigt A.T. Kearney rund 3.000 Mitarbeiter in 39 Ländern der Welt. Seit 2010 berät das Unternehmen Klienten klimaneutral.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.atkearney.de](http://www.atkearney.de) und auf Facebook: [www.facebook.com/atkearney.de](https://www.facebook.com/atkearney.de).

**Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:**

Meike Fuhlrott  
Marketing & Communications  
A.T. Kearney GmbH  
Kaistraße 16A  
40221 Düsseldorf  
+49 175 2659 275 Mobile  
+49 211 1377 2275 Office  
[meike.fuhlrott@atkearney.com](mailto:meike.fuhlrott@atkearney.com)