IT-Ausschreibungshölle Fail: Warum Projekte scheitern müssen

Category: Opinion
geschrieben von Tobias Hager | 12. März 2026

IT-Ausschreibungshölle Fail: Warum Projekte scheitern müssen

Du glaubst, die nächste IT-Ausschreibung bringt endlich frischen Wind, Innovation oder – Gott bewahre – echten Fortschritt in dein Unternehmen? Dann halt dich fest: Du bist auf direktem Weg in die Ausschreibungshölle. Willkommen in der Realität von Silos, PowerPoint-Schlachten, Excel-Monstern und Projekten, die von Anfang an zum Scheitern verurteilt sind. In diesem Artikel sezierst du mit uns schonungslos, warum IT-Projekte in deutschen Unternehmen regelmäßig an der eigenen Bürokratie, falschen Prozessen und technischen Naivität zerschellen – und wie du wenigstens erkennst, dass du mittendrin steckst.

- Wie IT-Ausschreibungen zum Grab jeder echten Innovation werden
- Die fünf häufigsten technischen und organisatorischen Ursachen für Ausschreibungs-Fails
- Warum Lasten- und Pflichtenhefte meist nur einen Zweck haben: Schuldzuweisung
- Die Rolle von Legacy-Systemen, politischen Machtspielen und fehlendem Tech-Know-how
- Wie Ausschreibungskriterien jeden echten Mehrwert verhindern
- Die größten Mythen über “Transparenz” und “Wettbewerb” bei IT-Projekten
- Step-by-Step: So erkennst du, ob dein Projekt bereits tot ist (und wie du es vielleicht noch retten kannst)
- Warum Ausschreibungshölle und Digitalisierung sich gegenseitig ausschließen
- Ein gnadenlos ehrliches Fazit, das du keinem Berater je glauben würdest

IT-Ausschreibungen klingen nach Kontrolle, Objektivität und Fortschritt. In Wahrheit sind sie ein perfides Ritual, mit dem Unternehmen vor allem eines sicherstellen: Dass sie garantiert nicht die Lösung bekommen, die sie wirklich brauchen. Prozesse werden verkompliziert, technische Anforderungen zu Worthülsen verdreht und Innovationen systematisch ausgebremst. Wer glaubt, sich mit einer “sauberen” Ausschreibung gegen Risiko abzusichern, produziert exakt das Gegenteil. Willkommen in der IT-Ausschreibungshölle, wo Projekte schon vor dem ersten Code-Commit scheitern müssen – und jeder so tut, als wäre das normal.

Die IT-Ausschreibungshölle: Von der Innovation zur Bürokratie-Folter

Die IT-Ausschreibungshölle ist keine Metapher – sie ist gelebter Alltag in Unternehmen, Behörden und Konzernen. Der Hauptgrund: Der Glaube, dass ein standardisierter, formalistischer Prozess die beste Lösung für komplexe technische Probleme liefert. Die traurige Realität: Ausschreibungen sind der effektivste Weg, Innovation im Keim zu ersticken. Sie zwingen alle Anbieter in das Korsett von Anforderungen, die oft weder messbar, noch relevant, noch technisch sauber formuliert sind.

Das beginnt bereits bei der Erstellung des Lastenhefts. Hier werden Anforderungen im Stile von “Das System muss benutzerfreundlich, performant und zukunftssicher sein” in seitenlangen Word-Dokumenten gesammelt. Was das bedeutet? Niemand weiß es. Aber Hauptsache, es klingt wichtig. Im nächsten Schritt werden diese Anforderungen in ein Pflichtenheft übersetzt – oft von Menschen, denen jegliches technisches Verständnis fehlt. Das Ergebnis: Ein Spezifikationsmonster, das jede echte Lösung unmöglich macht.

Das perfide an der IT-Ausschreibungshölle: Sie erzeugt eine Illusion von Fairness und Wettbewerb. In Wirklichkeit gewinnt meist nicht der beste Anbieter, sondern der, der am besten darin ist, Worthülsen zu deuten, Risiken

zu verschleiern und den niedrigsten Preis für ein maximal verwässertes Ergebnis zu bieten. Das böse Erwachen kommt spätestens beim Projektstart – wenn klar wird, dass das, was bestellt wurde, mit dem, was gebraucht wird, ungefähr so viel zu tun hat wie ein Gabelstapler mit agiler Softwareentwicklung.

Wer hier Innovation erwartet, hat die Spielregeln nicht verstanden. IT-Ausschreibungen sind ein System zur Selbstverteidigung gegen Veränderung. Wer wirklich etwas bewegen will, muss die Ausschreibungshölle durchbrechen – oder wenigstens erkennen, dass er sich darin befindet.

Fünf Hauptgründe, warum IT-Projekte durch Ausschreibungen scheitern

IT-Ausschreibungen sind der perfekte Nährboden für Projektkatastrophen. Die Gründe sind vielfältig, aber fünf wiederholen sich in erschreckender Regelmäßigkeit:

- Technische Naivität: Die meisten Ausschreibungen werden von Menschen geschrieben, die keine Ahnung von aktuellen Technologien, Architekturen oder Best Practices haben. Begriffe wie Microservices, API-First, DevOps oder Containerisierung werden entweder ignoriert oder falsch verwendet. Das Ergebnis: Ausschreibungen, die schon beim ersten Review durch echte Entwickler für Kopfschütteln sorgen.
- Legacy-Systeme und Schnittstellen-Hölle: “Das neue System muss mit SAP R/3, einer Access-Datenbank von 1998 und dem Fax-Server kommunizieren.” Klingt wie ein Witz? Ist Alltag. Schnittstellen werden als “gegeben” vorausgesetzt, ohne technische oder sicherheitstechnische Prüfung. Damit ist das Projekt technisch bereits vor der ersten Zeile Code zum Scheitern verdammt.
- Politische Machtspiele: Ausschreibungen werden zum Instrument interner Machtkämpfe. Fachabteilungen formulieren Anforderungen, um eigene Budgets zu sichern, IT-Abteilungen blockieren Lösungen, die nicht ins eigene Weltbild passen. Das Ergebnis: Ein Konsensprodukt, das niemandem wirklich hilft, aber allen das Gefühl gibt, mitgespielt zu haben.
- Unrealistische Zeit- und Budgetvorgaben: Die berühmte Dreifaltigkeit des Scheiterns: “Das Projekt muss in sechs Monaten live gehen, darf nicht mehr als X kosten, und natürlich ist alles sicher, performant und skalierbar.” Wer hier nicht laut lacht, hat noch nie ein echtes IT-Projekt gesehen.
- Verantwortungsdiffusion: Durch die strikte Trennung zwischen Auftraggeber, Ausschreibungsstelle, Beratern und Dienstleistern weiß am Ende niemand mehr, wer eigentlich für was verantwortlich ist. Fehler werden zum Politikum, nicht zur Chance für echte Verbesserung.

Jeder dieser Punkte für sich reicht aus, um ein IT-Projekt zu versenken. Zusammen bilden sie die Grundlage für die Ausschreibungshölle – und erklären,

warum so viele Projekte in Deutschland an exakt denselben Problemen scheitern.

Besonders fatal: Die technische Naivität der Verantwortlichen. Statt mit aktuellen Technologien zu planen, wird auf Altbewährtes gesetzt – notfalls mit Adapter, Wrapper und jeder Menge Workarounds. Kein Wunder, dass Digitalisierung in Deutschland ein Treppenwitz ist.

Lastenheft, Pflichtenheft und die Kunst der Schuldzuweisung

Das Lastenheft ist das heilige Dokument jeder Ausschreibung. Es definiert, was das neue System können soll – angeblich. In der Praxis dient es häufig nur einem Zweck: spätere Schuldzuweisungen wasserdicht zu machen. Denn je allgemeiner und vager die Formulierungen, desto besser lassen sich Fehler auf Lieferanten, Berater oder IT-Abteilungen abwälzen. Begriffe wie “flexibel”, “zukunftssicher” oder “hochverfügbar” sind Standard – aber niemand definiert, was das konkret heißt.

Das Pflichtenheft übersetzt die Anforderungen des Lastenhefts in technische Lösungen. Klingt gut, funktioniert aber selten. Warum? Weil die Übergabe zwischen Lasten- und Pflichtenheft meist zum stillschweigenden Deal wird: “Du schreibst rein, was du willst, wir liefern das, was wir können – Hauptsache, das Projekt läuft.” Technische Exaktheit bleibt auf der Strecke. Sobald im Projektverlauf unerwartete Probleme auftreten (Spoiler: das tun sie immer), kann jeder auf die Dokumentation zeigen und behaupten, alles richtig gemacht zu haben.

Das Ergebnis ist ein absurdes Pingpong zwischen Auftraggeber und Dienstleister. Jeder argumentiert mit “laut Lastenheft” oder “laut Pflichtenheft” – ohne jede Rücksicht auf technische Realitäten, Marktstandards oder tatsächliche Nutzerbedürfnisse. Innovation? Fehlanzeige. Flexibilität? Nur auf dem Papier.

Wer wirklich Fortschritt will, muss sich von der Illusion verabschieden, dass Lasten- und Pflichtenhefte ein Projekt absichern. Sie schützen nur die Beteiligten vor Verantwortung – und versenken jedes Projekt, das echten Wandel bringen wollte.

Die größten Mythen: Transparenz, Wettbewerb und objektive Vergabe

IT-Ausschreibungen werden gern mit den Schlagworten “Transparenz”, “Wettbewerb” und “objektive Vergabe” legitimiert. Die bittere Wahrheit: In

der Praxis sind diese Begriffe reine Fassade. Der angebliche Wettbewerb existiert nur auf dem Papier – denn alle Anbieter müssen dieselben, oft unsinnigen, Anforderungen erfüllen. Innovationen, die nicht explizit im Lastenheft stehen, dürfen nicht angeboten werden. Damit wird echter technischer Fortschritt systematisch verhindert.

Transparenz? Wer einmal die Bewertungsmatrix einer öffentlichen Ausschreibung gesehen hat, weiß: Hier wird mit Punktesystemen, Gewichtungen und Formalien jongliert, bis garantiert das gewünschte Ergebnis herauskommt. Anbieter investieren mehr Zeit in die Interpretation von Excel-Tabellen als in die Entwicklung echter Lösungen. Technische Exzellenz spielt keine Rolle – entscheidend ist, wie gut man sich durch den Dschungel aus Vorgaben, Nachweisen und Dokumentationspflichten schlägt.

Objektive Vergabe? Eine Illusion. Die meisten Projekte werden so ausgeschrieben, dass der "Wunschkandidat" bereits feststeht – der Rest ist Theater. Und falls doch mal ein Außenseiter gewinnt, wird das Projekt spätestens im Verlauf durch Change Requests, Nachforderungen oder endlose Meetings wieder auf Kurs (sprich: auf die alte Lösung) gebracht.

Das mag zynisch klingen, ist aber der Alltag in deutschen Unternehmen und Behörden. Wer das nicht erkennt, geht in der Ausschreibungshölle unter – und wundert sich, warum Digitalisierung in Deutschland immer noch nicht stattfindet.

Step-by-Step: Wie du erkennst, dass dein Projekt schon tot ist – und was du noch tun kannst

Die wenigsten merken rechtzeitig, dass ihr IT-Projekt bereits gescheitert ist. Hier die wichtigsten Warnzeichen – und was du tun kannst, um wenigstens noch Schadensbegrenzung zu betreiben:

- Das Lastenheft ist länger als 50 Seiten und voller Allgemeinplätze. Die Hälfte der Anforderungen ist so vage, dass niemand sie technisch umsetzen kann. Lösung: Fordere konkrete, messbare Kriterien – und streiche alles, was nicht präzise definiert ist.
- Niemand im Team versteht die verwendeten Technologien wirklich. Die Entscheidung für ein Framework fällt, weil es "State of the Art" klingt – nicht, weil jemand es beherrscht. Lösung: Ziehe externe Tech-Experten hinzu, bevor du dich festlegst.
- Die Ausschreibung diktiert, wie der Anbieter zu arbeiten hat. Statt Ziele zu definieren, wird das "Wie" bis ins Detail vorgeschrieben. Lösung: Schaffe Freiräume für echte Lösungen und mache Ergebnisse statt Prozesse zum Maßstab.

- Das Projektteam besteht zur Hälfte aus Juristen und Compliance-Experten. Wenn mehr Zeit für Verträge als für Architektur aufgewendet wird, läuft etwas schief. Lösung: Setze das Gewicht auf Technik, nicht auf Formalien.
- Jeder Change Request wird zum Politikum.
  Kleinste Änderungen führen zu monatelangen Abstimmungsrunden. Lösung: Definiere einen klaren Change-Prozess mit festen Budgets und Deadlines.

Wenn du einen oder mehrere dieser Punkte erkennst, gilt: Ziehe die Notbremse. Je früher, desto besser. Manchmal ist es ehrlicher, ein Projekt zu beenden, als es weiter in den Abgrund zu treiben. Und falls du noch ein Fünkchen Hoffnung hast: Such dir Leute, die Technik wirklich verstehen – und trenne dich von der Illusion, dass Prozesse wichtiger sind als Ergebnisse.

Warum IT-Ausschreibungshölle und Digitalisierung sich ausschließen

Die größte Lüge der letzten Jahre: Mit Ausschreibungen kann man Digitalisierung beschleunigen. In Wahrheit passiert das Gegenteil. Die starren Prozesse, die bürokratischen Hürden und die technische Borniertheit von Ausschreibungen sind der Grund, warum Deutschland bei der Digitalisierung international abgehängt ist. Während Start-ups und Tech-Konzerne agil, iterativ und nutzerzentriert arbeiten, ersticken klassische Unternehmen in ihren eigenen Vorgaben – und merken es nicht einmal.

Digitale Innovation entsteht nur, wenn Technikexperten, Fachbereiche und Nutzer gemeinsam am Tisch sitzen. Wenn Anforderungen dynamisch angepasst werden können, wenn Prototyping, Testing und schnelles Feedback möglich sind. All das ist mit einer klassischen Ausschreibung unmöglich. Hier werden Lösungen festgeschrieben, bevor das Problem verstanden wurde. Wer so arbeitet, produziert zwangsläufig digitale Zombies – Systeme, die niemand braucht und die nach dem Go-Live sofort veralten.

Die Konsequenz: Entweder du befreist dich aus der Ausschreibungshölle, oder du verabschiedest dich von echter Digitalisierung. Beides geht nicht. Wer es versucht, bekommt das, was deutsche Großprojekte seit Jahren zeigen: Kostenexplosion, Frust, Imageverlust – und die Gewissheit, dass das nächste Projekt wieder genauso laufen wird.

Fazit: Die Ausschreibungshölle ist kein Unfall, sondern

System

IT-Projekte scheitern in Deutschland nicht aus Pech, sondern mit Ansage – weil das Ausschreibungssystem Innovation verhindert, Verantwortung verwässert und technische Exzellenz durch Bürokratie ersetzt. Wer in der IT-Ausschreibungshölle arbeitet, spielt nach Regeln, die auf Stillstand ausgelegt sind. Wer echte Digitalisierung will, muss diese Regeln brechen, technische Kompetenz ins Zentrum rücken und Prozesse auf das Minimum reduzieren, das Recht und Ordnung verlangt.

Die Wahrheit ist unbequem: Solange Ausschreibungen wichtiger sind als technische Machbarkeit, wird sich nichts ändern. Wer das akzeptiert, braucht sich über Scheitern nicht zu wundern. Wer es nicht akzeptiert, muss die Ausschreibungshölle hinter sich lassen – oder lernt, darin zu überleben. Aber bitte: Hör auf zu glauben, dass der nächste Runden Tisch, das nächste 80-seitige Lastenheft oder die nächste Bewertungsmatrix irgendwas ändern werden. Digitalisierung passiert dort, wo Technik und Mut wichtiger sind als Prozesse. Der Rest ist Ausschreibungshölle.