

## 7 Effektives Projektcontrolling von A-Z sichert Erfolg

Michael Dusch, Carsten Fabig,  
Logan Orviss International Deutschland GmbH

*Der Einsatz von Controllinginstrumenten in großen Projekten mit einer längeren Laufzeit ist mittlerweile Standard. Allerdings beschränkt er sich häufig auf die Phase der Projektdurchführung, die mit Hilfe einschlägiger Verfahren geplant und ausgestaltet wird. Die Erfahrungen zeigen allerdings, dass der Erfolg von Projektcontrolling maßgeblich davon abhängt, wie umfassend das Instrumentarium in allen Phasen des Projektzyklus zum Einsatz kommt – und mit welchen jeweils phasenspezifischen Schwerpunkten. Neben den notwendigen operativen Aufgaben ist die Bedeutung des strategischen Projektcontrollings nicht zu unterschätzen. Das eine schafft den Rahmen, das andere füllt eben diesen aus!*

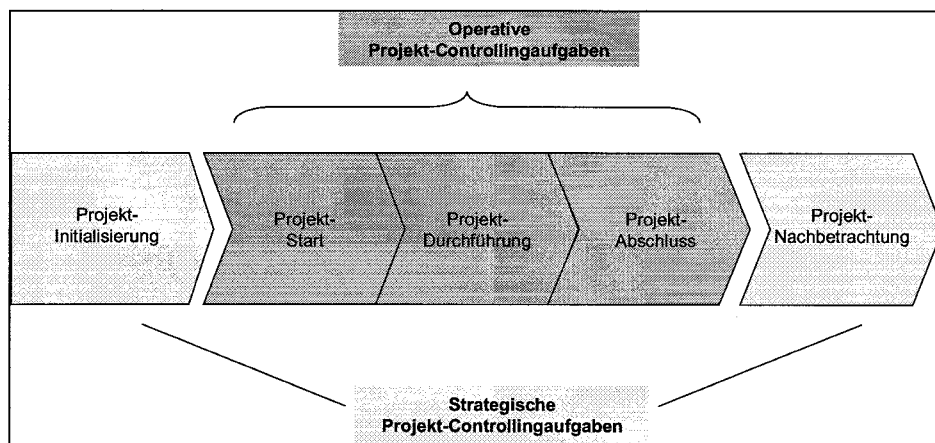


Abbildung a: Lebenszyklusphasen eines Projekts

### 7.1 Projektinitialisierungsphase

In dieser Phase wird die Projektidee zu einem konkreten Projektplan weiter entwickelt, der Auskunft darüber gibt

- welche Ziele mit dem Projekt verfolgt werden
- welche Ressourcen nötig sind (Geld, Zeit, Personen, Sachmittel)
- wie lange das Projekt dauern wird
- welche Organisationseinheiten betroffen sind und
- welche Rahmenbedingungen und Einflussgrößen zu beachten sind.

Ein effektives Projektcontrolling muss in dieser Phase ansetzen. Denn mit der Entschei-

derung für eine geplante Projektdurchführung werden wesentliche Ressourcen des Unternehmens auf längere Zeit im Projekt gebunden.

Der Erfolg sämtlicher Controllingansätze steht und fällt also damit, dass in dieser Phase die richtige Entscheidung getroffen wurde. Bei der Beantwortung der Frage, welche Projekte im Sinne des Unternehmenszielsystems die "richtigen" sind, leisten Instrumente des Projektportfolio-Managements Unterstützung. Denkbar sind auch sog. Scoring-Verfahren, an Hand derer Dringlichkeit, Wichtigkeit und Wirtschaftlichkeit einzelner Projekte in Punktwerten dargestellt werden können. Unabhängig von der Art des Verfahrens ist aber eine systematische Vorgehensweise wichtig. So bleiben einmal getroffene Projektentscheidungen transparent, Projekt- und Unternehmensziele stimmen nachhaltig überein.

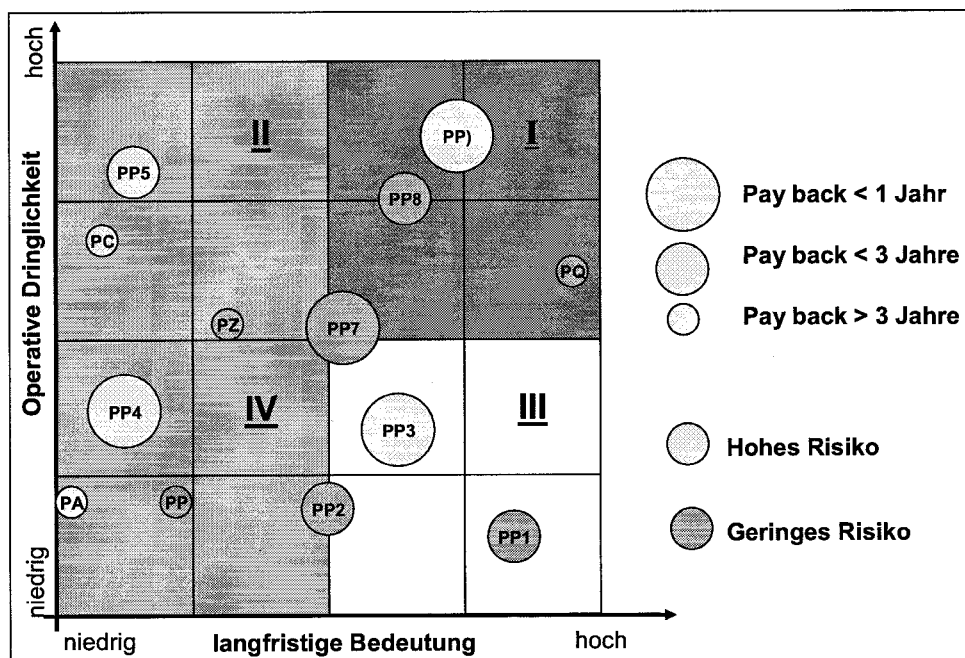


Abbildung b: Projektportfolio

Mit Hilfe eines klassischen Portfolios lassen sich Projekte bzgl. Ihrer Dringlichkeit und Ihrer Bedeutung einordnen. Diese Übersicht ermöglicht eine erste Priorisierung, wie sie im Rahmen von Projektentscheidungen notwendig ist. Projekte die eine hohe operative Dringlichkeit und eine hohe operative Bedeutung haben genießen die höchste Priorität, während Projekte mit niedriger Priorität und niedriger langfristiger Bedeutung am Ende einer solchen gedanklichen Rangreihenfolge stehen. Da die Bewertung von Dringlichkeit und Bedeutung in jedem Fall einem subjektiven Einfluss unterliegen, sind die Trennlinien zwischen den vier Quadranten nicht als harte Linien zu verstehen, es geht vielmehr um die relative Position in dem Portfolio. Darüber hinaus lassen sich noch Informationen zur Rentabilität und Risiken in der Projektarbeit transportieren.

Mit der Notwendigkeit ein Projekt konkret einschätzen zu können, geht die Konkretisierung des Nutzens einer Projektidee einher. Hier haben sich in Anlehnung an die Porter-schen Nutzenstrategie<sup>19</sup> drei primäre Stossrichtungen bewährt, denen ein Projekt folgen kann, nämlich

- Reduzierung von Kosten,
- Verbesserung der Produktqualität und
- Reduzierung von Bearbeitungs- und/oder Durchlaufzeiten.

Gleicht man diese Nutzensaussage mit der momentanen strategischen Stossrichtung des Unternehmens ab, so wird deutlich, in wiefern das Vorhaben in die momentane Landschaft passt. Bei Veränderungen der strategischen Stossrichtung lässt sich erkennen, ob das laufende "Projekt zur Verkürzung der Durchlaufzeit" noch zur neuen strategischen "Kostenführer-Position" des Unternehmens passt. In einigen Branchen macht es Sinn, diese drei Kategorien durch eine vierte zu ergänzen. Hier finden sich alle Projekte wieder, die auf Grund von externen Auflagen (z. B. von Aufsichts- und Finanzbehörden) durchgeführt werden müssen.

Abschließend stellt sich im Rahmen von Entscheidungen für oder gegen ein Projekt die Frage der Wirtschaftlichkeit. Um hier nachhaltig vergleichbare Aussagen sicherzustellen, sollte man sich unternehmensweit auf eine Kenngröße oder eine Kombination aus mehreren festlegen. Denkbar sind hier Return on Investment-Betrachtungen genauso wie Break-Even-Analysen. Vielfach ist es nicht wichtig, welche der Messgrößen man verwendet, sondern vielmehr dass es immer die Gleiche ist.

Die wichtigsten Aufgaben des Projektcontrollings in dieser Phase:

- Wahrnehmung der Schnittstellenfunktion zum Unternehmen (z. B. Fach-abteilungen) mit seinen Prozessen, Standards und Zielvorgaben
- Einordnen des Projektes in das Projektportfolio bzw. Projektbewertung
- Konkretisierung des Nutzens der Projektidee durch Festlegen des Projektfokus: Kosten, Qualität, Zeit oder auch Erfüllung externer Auflagen (Regulierungsbehörden, gesetzliche Auflagen)
- Ausrichtung an eindeutigen Messgrößen, z.B. ROI, Break-Even-Point, etc.
- Schaffung von Transparenz durch Anwendung eines unternehmensweit standardisierten Verfahrens zur Priorisierung von Projektideen

---

<sup>19</sup> Michael E. Porter ist Professor an der Harvard University. Nach Porter muss sich ein Unternehmen, wenn es im Wettbewerb bestehen will, sich über eine der nachfolgenden Strategien vom Wettbewerb differenzieren.

- 1 Technologieführerschaft: Das technische beste Produkt der Branche anbieten (wie z.B. Miele)
- 2 Kostenführerschaft: Der Billigste in der Branche sein (wie z.B. Aldi)
- 3 Kundenpartnerschaft: Besonders eng mit dem Kunden zusammen arbeiten (z.B. Continental)

## 7.2 Projektstart

Mit dem Projektstart beginnen die operativen Tätigkeiten des Projektcontrollings. So müssen beispielsweise die Standards für ein budgetkonformes Projekt-Tracking festgelegt und ggf. technische Alternativen geplant und bewertet werden.

Um nicht nur Einsparungspotenziale zu realisieren, sondern auch die Auswirkungen des Projekts auf Bilanz und Erfolgsrechnung abschätzen zu können, sollte das Unternehmenscontrolling so früh wie möglich eingebunden werden. Gerade bei Großprojekten kommt der Konzeption eines pragmatischen Projekt-Risikomanagements ein hohes Maß an Bedeutung zu. Neben den reinen Kosten- und Nutzenbetrachtungen, die typischerweise den "best case" unterstellen, gilt es Risiken zu identifizieren und zu klassifizieren.

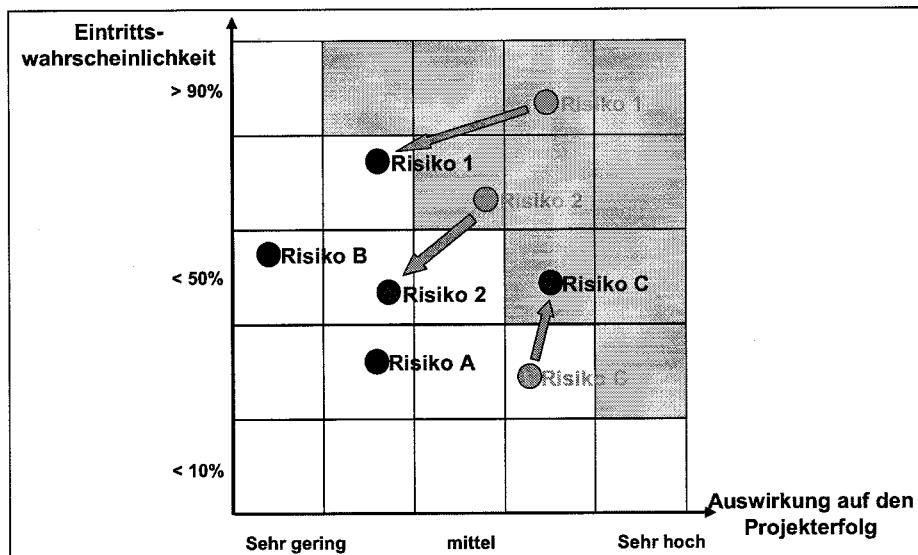


Abbildung c: Projekttrisikomanagement

Ein großes Projekt ist nicht selten eine Art Unternehmen im Unternehmen. Dieses bedeutet, dass sich Steuerungsinstrumente an vielen Stellen ähneln. Analog zum Risikomanagement des Unternehmens müssen potenzielle Störungen des Projektfortschritts und ihr Einfluss auf den Projekterfolg antizipiert werden. Effektive Projektarbeit erfordert ein Projekt-Risikomanagement. Es setzt die Beantwortung folgender Fragen voraus:

- Welches sind die potenziellen Risikofaktoren des Projekts?
- Wie groß ist die Eintrittswahrscheinlichkeit?
- Wie groß sind deren Auswirkungen?

Aus diesen Einschätzungen ergibt sich das Portfolio der Projekttrisiken. Die wesentlichen Risiken werden Bestandteil des Risikomanagements. Um deren Auswirkungen beherrschen zu können, müssen Vorkehrungen getroffen werden. Dazu gehören:

- Bewertung der Maßnahmen zur Risikominimierung
- Erarbeitung von Notfallplänen

- Zuordnung der Risiken an Verantwortliche
- Regelmäßige Prüfung des jeweiligen Status

Die konkrete Ausgestaltung sollte sich an den Standards des Risikomanagements für Unternehmen orientieren. Als Brücke zwischen dem Unternehmens- und dem Projekt-Risikomanagement stellt Projektcontrolling das "finanzielle" Bindeglied zwischen der Projekt- und Unternehmensorganisation dar und muss entsprechend angelegt sein.

Neben der Verzahnung des Risikomanagements sollte auch die Verzahnung der Kosten- und Leistungsrechnung organisiert sein. So gehört es zu den Aufgaben für die Entlastung der Kostenstellen im Unternehmen zu sorgen, die dem Projekt Ressourcen zur Verfügung stellen. Veränderungen in der Projektkonstellation, wie z. B. die Hinzunahme von Mitarbeitern oder auch die Übergabe von Teillieferungen an den Auftraggeber, müssen im Wechselspiel zwischen Projekt- und Unternehmenscontrolling organisiert sein. Nur so ist ein kurzfristiges Kosten- und Leistungsmanagement möglich.

Ähnliche übergreifende Koordinationsaufgaben kommen dem Projektcontrolling ebenfalls im Rahmen der jährlichen Budgetverhandlungen zu. Hier geht es darum, die wirtschaftliche Notwendigkeit für einzelne Budgetposten des Projekts nachzuweisen, eine sinnvolle Schlüsselung zur Verteilung von Kosten vorzubereiten sowie die Cash-Flow-Planung vorzubereiten.

Die zentralen Aufgaben des Projektcontrollings in dieser Phase:

- Festlegen von Berichtsinhalten und -intervallen sowie Definition von Berichtswegen zu allen Projektansprechpartnern (Auftraggeber, Projektleitung, Teilprojektleiter, Unternehmensmitarbeiter, Projektmitarbeiter)
- Aufsetzen eines Projekt-Risikomanagementsystems und Abstimmung mit dem Risikomanagement des gesamten Unternehmens
- Verfahren der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung festlegen (TCO Kalkulation, Payback-Methode, etc.)
- Erstellung einer Projektkostenkalkulation und Integration der Kosten- und Leistungsverrechnung des Unternehmenscontrollings in das Projektcontrolling
- Konkretisierung der Ressourcenplanung und Unterstützung bei Budgetverhandlungen (bereichsübergreifende Investitionsausschüsse, Verabschiedung von Teilprojektbudgets, etc.)
- Informationsbereitstellung für projektkritische Entscheidungen (Point-of-no-return-Darstellung, Szenarien bzgl. spätest möglicher Projektinvestitionen und -kosten, etc.)
- Auswahl notwendiger Software-Unterstützung

### **7.3 Projektdurchführung**

Alle in der Startphase organisierten Prozesse müssen jetzt im Projektregelablauf implementiert sein. So sollten vor allem sämtliche Projektmeilensteine, -aufwände und vereinbarte Lieferungen regelmäßig geprüft werden. Wichtige Ereignisse wie z.B. erkennbare Abweichungen müssen nach Prioritäten differenziert und jeweils entsprechend kommuniziert werden. Wo absehbar scheint, dass in der Startphase definierte Parameter nicht erreicht werden, sind zeitnahe Maßnahmen zur Gegensteuerung einzuleiten.

Neben diesen projektbegleitenden Controllingaufgaben ist es wichtig, gerade im Rahmen von IT-Projekten auch immer wieder (technische) Detailentscheidungen, Lösungsansätze und Planänderungen (z. B. Change Requests) in Bezug auf ihre kurz- und mittelfristige Auswirkungen aufzubereiten und zu bewerten.

Gerade in großen Projekten ist es wichtig, dass Einzelleistungen auch kurzfristig buchhalterisch richtig erfasst werden, damit sie sowohl in der Kostenrechnung, als auch in der Bilanz ihren richtigen Platz finden. Für derartige Entscheidungsvorbereitungen sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse ebenso wichtig wie ein grundsätzliches Verständnis vom Inhalt der Projektarbeit. So müssen durch das Projektcontrolling beispielsweise Informationen über Aufwände, die im Zusammenhang mit der Erstellung von Software stehen, gesammelt und aufbereitet an die Finanzbuchhaltung weitergegeben und mit ihr abgestimmt werden.

Beispielsweise ist bei der (Weiter-) Entwicklung von Software-Paketen eine gemäß der Unternehmensstandards (HGB Bilanzierung vs. US-GAPP) aufgesetzte Aktivierung sicherzustellen, für die eine kontinuierliche Verrechnung aufgesetzt werden muss. Durch die Entwicklungsarbeiten im Rahmen des Projektes entstehen in diesem Stadium aber auch schon Produkte und Leistungen, die später als Wartungsleistungen fortgeführt werden. Diese Leistungen sind daher vom Projektcontrolling differenziert nach Maintenance- oder Development-Teilprojekten mit jeweiligen Positionen für Change Requests, Fixpreisleistungen und Zeit- und Material-Leistungen zu planen und zu verbuchen.

Zusätzliche Bedeutung kommt dieser transparenten Kosten- und Leistungsverrechnung dadurch hinzu, dass diese differenzierten Informationen im Prozess der Rechnungsstellung benötigt werden, damit eine zeitnahe Abwicklung der Lieferantenrechnungen in Zusammenarbeit mit dem Finanz- und Rechnungswesen geschieht. Die Qualität und Zeitnähe bei der Verarbeitung dieser Informationen ist hierbei ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein hochwertiges Projekt- und Kostenstellen-Reporting.

Große Projekte müssen in der Regel festgelegten Standards und Berichtsvorschriften folgen. Nicht selten werden solche Projekte von den unternehmensinternen Revisionsabteilungen auf das Einhalten eben dieser Standards im Rahmen von Audits geprüft.

Im Rahmen derartiger Prüfungen werden neben den normalen Berichtswegen in der Regel auch die Frühwarnsysteme wie z. B. das Risikomanagement geprüft. Gegenstand der Prüfung sind die Systeme und Berichte, die zum großen Teil durch das Projektcontrolling mit Daten versorgt werden. Aus diesem Grund bietet es sich an, wesentliche Teile dieser Prüfung im Dialog zwischen Revisionsabteilung und dem Projektcontrolling auszuführen.

Die Aufgaben des Projektcontrollings in dieser Phase:

- Durchführung und Reporting von Soll-Ist-Vergleichen, Kostenabweichungs- und Kostentrendanalysen
- Informationsbereitstellung für (oftmals kurzfristige) Entscheidungen
- Abwicklung des Rechnungsstellungsprozesses in Zusammenarbeit mit dem Finanz- und Rechnungswesen
- Identifizierung und Kommunikation von Projektsachverhalten, die für das Rechnungswesen relevant sind (z.B. zur Aktivierung von Lieferantenleistungen wie Software)
- Begleitung unternehmensinterner Audits
- Durchführung von Projektverrechnungen, Erstellen von Reports

### **7.4 Projektabschluss**

Der Projektabschluss bildet die Klammer um das operative Projektcontrolling. Weiterlaufende Controllingaufgaben müssen an entsprechende Organisationseinheiten übergeben, Projekterfolgsgrade analysiert und Projektabschlussberichte verfasst werden.

Die wesentlichen Ursache-Wirkungsbeziehungen können in dieser Phase nicht mehr beeinflusst oder gesteuert werden. Der Fokus der Aktivitäten liegt weniger auf der Ausrichtung und Steuerung von Projektzielen als in der lückenlosen Darstellung von Projektergebnissen und deren Einflussfaktoren. Um Lücken im administrativen System zu vermeiden, ist es in Zusammenarbeit mit dem Projektmanagement in dieser Projektphase erforderlich, alle beim Start etablierten Prozesse tatsächlich abzuschließen.

Die Aufgaben des Projektcontrollings in dieser Phase:

- Abschluss des Projektbudgets
- Auflösung der Projektkostenrechnung (Schließung aller Projektkostenstellen)
- Aufbereitung und Analyse des kurzfristigen Projekterfolgs (Einhaltung bzw. Realisierung von Einsparpotenzialen, Budgetüberschreitungen, Qualitätskennzahlen, Zeitplänen, etc.)
- Aufzeigen möglicher nächster Schritte, um mittel- und langfristige Projektziele realisieren zu können (Abschaltung von Altsystemen, geplante Personaleinsparungen etc.)

## **7.5 Projektnachbetrachtung**

Im Unterschied zum geschilderten Projektabschluss wird in dieser Phase - mit einer gewissen zeitlichen Distanz - evaluiert, ob die angestrebten Nutzenparameter und damit das anfangs definierte Ziel erreicht wurden. Dabei handelt es sich um den notwendigen letzten Analyseschritt, um sicher zu stellen, dass aus möglichen Fehlsteuerungen in der Initialisierungsphase gelernt wird. Diese Erfolgskontrolle liefert dem Projektmanager, weit mehr aber noch dem Projektauftraggeber wichtige Informationen.

Fehlt die Auswertung, verlieren gerade die in Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen gemachten Aussagen zum Nutzen zusehends den Realitätsbezug und die Projekte können in der Planungsphase "schön gerechnet" werden. Denn: Die Kosten des Projekts sind im Vorfeld bekannt, die zu einer positiven Projektentscheidung führenden KPIs (Key Performance Indicators) ebenso. Es ist also nur die Variable "Nutzenparameter" zu berechnen.

Ein solches Vorgehen lässt sich nur durch regelmäßige und systematische "ex post"-Betrachtungen verhindern. Einmal mehr gilt auch für schlagkräftiges Projektcontrolling der Satz: "Management gets only what it inspects not what it expects!"

Die Aufgaben des Projektcontrollings in dieser Phase:

- Analyse und Darstellung des geplanten mittel- und langfristigen Projekterfolgsbeitrags
- Realisierung von Lerneffekten (z. B. bei der Projektpriorisierung) sowie ggf. Anpassung von Planungsszenarien und -methoden aus der Initialisierungsphase

## **7.6 Fazit**

Unabhängig von der Projektgröße und den Verantwortlichkeiten: Die Aufgabe des Projektcontrollings muss durchgängig angelegt sein und mit großem Nachdruck wahrgenommen werden. Ein schlagkräftiges Projektcontrolling reduziert seine Aufgabe nicht darauf festzustellen, ob die Projekte "in time" und "in budget" durchgeführt werden. Es ist vielmehr so früh eingebunden, dass sichergestellt ist, überhaupt die richtigen Projekte aufzusetzen. Es geht darum, nicht nur Effizienz, sondern auch Effektivität zu gewährleisten.

Ob hierfür ein separater Projektcontroller in das Projektteam geholt oder ob die Aufgabe dem Projektmanager übergeben wird, ist sekundär. Wichtig ist, dass die Funktion schon im Rahmen der Projektinitialisierung eingeschaltet wird und damit die Chance erhält, die Erfolgswahrscheinlichkeit des Projekts mitzugestalten. Denn Projekte, die nicht mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen, binden wichtige Ressourcen, liefern aber keinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.