

# Project Controlling – eine vergessene Disziplin?

Dieter S. Koreimann

*Die Anwendung der Methoden des Project Controlling ist in der Praxis nach wie vor unterrepräsentiert, obwohl zahlreiche Projekte weder die zeitlichen noch die finanziellen und inhaltlichen Ziele erreichen. Mit diesem Beitrag soll die Notwendigkeit für ein systematisches Controlling hervorgehoben werden, wobei der Schwerpunkt auf einer pragmatisch anwendbaren Vorgehensweise liegt. Die Problematik einer mehrdimensionalen Controlling-Systematik, in die mehrere Instanzen und Funktionen eingebettet sind, wird ebenso behandelt wie die Checklisten der verschiedenen Kontrollobjekte, die als Leitfaden für die Kontrollverantwortung des Projektleiters und der Kontrollfunktionen dienen können.*

**W**er in der Praxis des Projektmanagements steht, wird mit vielfältigen Problemen konfrontiert: Planungsprobleme, methodische Probleme, soziale Kompetenzprobleme u. v. a. m. Auffallend ist die Tatsache, dass das Thema Project Controlling unterrepräsentiert ist im Vergleich zu allen anderen Themenbereichen. Das spiegelt sich auch in der Literatur wider, die diesem Thema bisher einen eher bescheidenen Platz zuordnete. Möglicherweise spielen hier psychologische Elemente eine Rolle, die unbewusst Blockaden aufbauen, die verhindern, dass gescheiterte Projekte offen gelegt werden, und die eine gezielte Ursachenforschung verwehren [1, S. 7f.]. Eine Ursache ist sicherlich das in vielen Unternehmen nur rudimentär ausgebildete Project Controlling, das sich allenfalls auf eine finanzielle Vor- und Nachkalkulation der Projekte konzentriert. Der folgende Beitrag befasst sich mit einer mehrdimensionalen Betrachtung des Project Controlling mit dem Ziel, nicht nur die Notwendigkeit für ein systematisches Controlling aufzuzeigen, sondern auch um Ansatzpunkte und Hilfestellung für die erfolgreiche, d. h. zielorientierte Projektsteuerung für die Praxis abzuleiten.

## 1 Empirische Tatbestände

Verschiedene Studien belegen erhebliche Abweichungen von den ursprünglichen Zielen eines Projekts. Nach einer aktuellen Studie, die im Rahmen der Umfeldanalysen der GPM zitiert wird [2, S. 26–31], scheitern 54 % der Projekte an Widerständen aus dem Projektumfeld. Diese Tatsache deckt sich auch mit den Ergebnissen einer bereits 1979 von Kirsch et al. durchgeführten Untersuchung, nach der 45,2 % der Projekte am erklärten Widerstand der Betroffenen scheitern [3, S. 24]. Auch die von der Gartner-Gruppe im Jahr 2001 durchgeführte Erhebung für CRM-Projekte kommt zu dem Ergebnis, dass 65 % dieser Projekte gescheitert sind, wobei unzureichende Planung und Akzeptanzprobleme als wichtigste Gründe genannt werden [4, S. 1]. Im Bereich des Kostenmanagements kommt eine Studie zu dem

Ergebnis, dass von 162 untersuchten Projekten 59 eine Kostenabweichung von 50 % bis 100 %, weitere 55 eine solche von mehr als 100 % aufwiesen [5, S. 14]. Die Zahlen geben allerdings nur ein oberflächliches Bild von der realen Situation der gescheiterten Projekte: Frustrationen, langwierige Anpassungsmaßnahmen und Projektmüdigkeit sind die nicht messbaren negativen Konsequenzen.

## 2 Zielsetzung und Definition

### 2.1 Definitorische Abgrenzung

Der Begriff des Controllings wird im deutschen Sprachgebrauch sehr häufig mit dem der Kontrolle gleichgesetzt. Dies ist eine unzulässige Einengung. Controlling bedeutet darüber hinausgehend auch die Unterstützung im Sinne einer Steuerung der durch die Planung festgelegten Zielgrößen. Dieser Aspekt ist für das Project Controlling wesentlich: Es geht weniger um die Kontrolle (die für die Ermittlung von Kenndaten nach wie vor ihre Bedeutung hat) als vielmehr um die Unterstützung des Projektleiters und des jeweiligen Teams. Als Project Controlling bezeichnen wir die koordinierte Steuerung und Kontrolle des gesamten Projekt-Portfolios sowie einzelner Projekte mit dem Ziel, geplante und vereinbarte Ergebnisse sicherzustellen, die Erfolgsfaktoren zu realisieren und organisatorische und persönliche Reibungsverluste zu vermeiden.

### 2.2 Zielsetzungen des Project Controlling

Das Project Controlling verfolgt sowohl strategische als auch operative Aufgaben. Als strategisches Controlling gelten die Steuerung und Überwachung des geplanten Projektportfolios und dessen Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen der jeweiligen Organisation. Das operative Controlling bezieht sich dagegen vorwiegend auf die Steuerung der Zieldefinitionen, der Planung und der Unterstützung der Projektverantwortlichen

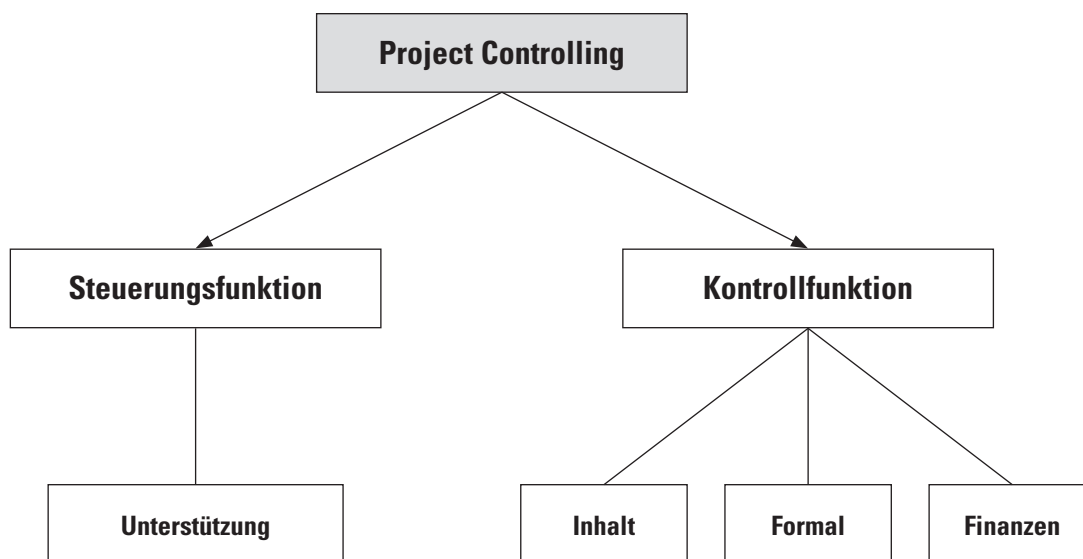


Abb. 1: Kernbereiche des Project Controlling

[6, S. 215]. Zwischen dem operativen und strategischen Controlling steht das dispositive Controlling, das sich auf die Abstimmung der Projektpläne und deren Interdependenzen bezieht, vor allem auf den Ausgleich der knappen Ressourcen. Allen drei Bereichen können vier Kontroll- und Steuerungsfelder zugeordnet werden:

- a) das **formale Controlling**, dessen Ziel auf die Einhaltung gesetzlicher, vertraglicher und betriebsinterner Vorschriften und Vereinbarungen gerichtet ist, z. B. die Einhaltung der Berichts-, Dokumentations- und Vertragsvorschriften sowie auf die formalen Aspekte des Vorgehensmodells (Reviewtermine, Protokollpflichten, schriftliche Vereinbarung der Rechte und Pflichten der Beteiligten, Delegationsauftrag, Projektauftrag);
- b) das **inhaltliche Controlling**, das sich im Wesentlichen auf die Zielerreichung, die Qualitätskontrolle, die sachliche Definition des Projektstrukturplans und der Arbeitspakete sowie auf die Termineinhaltung und den Personaleinsatz konzentriert;
- c) das **finanzielle Controlling**, das die Budgetierung, die Steuerung und Überwachung des Ressourcenverbrauchs in monetären Größen und die Kontrolle der Investitionen zum Gegenstand hat. Darüber hinaus hat das finanzielle Controlling die Aufgabe, Machbarkeitsstudien durchzuführen bzw. kritisch zu überprüfen sowie die Risiken durch entsprechende Umfeldanalysen zu bewerten und geeignete Präventivmaßnahmen auszuarbeiten;
- d) das **Controlling der Unterstützungsfunktionen**, das sich auf die Steuerung und Überwachung der Support-Funktionen bezieht, vor allem auf die Mitwirkung der sog. Beratergremien, die als „Beauftragte“ im Unternehmen definiert sind und Einfluss auf die Güte und Qualität eines Projekts nehmen (z. B. Datenschutz, Ergonomie, Datensicherheit, Arbeitsplatz- und Bürogestaltung).

Die Gesamtheit der Controlling-Aktivitäten lässt sich gemäß Abb. 1 in zwei Hauptbereiche untergliedern.

### 3 Instanzen des Project Controlling

Grundsätzlich ist das Project Controlling als Bestandteil des Unternehmens Controlling zu betrachten. Dadurch ergibt sich die Notwendigkeit der Einbettung des Project Controlling in die Unternehmensorganisation. Steinle et al. [7, S. 133 ff.] definieren die Mehrdimensionalität als kennzeichnendes Kriterium eines modernen Organisationskonzepts. Dabei steht die Koordinationsfunktion einer Vielzahl die Projekte bestimmender Einzelaufgaben sowie die Steuerung der organisatorischen Schnittstellen im Vordergrund. Die Abstimmung von Planung und Kontrolle erweist sich als ein zentrales Anliegen des Project Controlling, die mit dem zeitlichen Ablauf der einzelnen Phasen eines Projekts einhergeht. Steinle et al. definieren ein Phasenkonzept der Controlling-Aktivitäten und unterscheiden dabei drei Phasen:

- Phase der konzeptionellen Planung und Grundgestaltung (Konzeptionsphase);
- Phase der Systemgenerierung und Implementierung (Realisationsphase) und
- Kontroll- und Abschlussphase (Reviewphase).

Ordnet man das gesamte Spektrum der Controlling-Aktivitäten der Management-Pyramide [8, S. 156] zu, dann lässt sich ein abgestimmtes System des Programm-, Planungs- und Zielerreichungs-Controllings gemäß Abb. 2 ableiten.

Die Aufgabengliederung der einzelnen Instanzen folgt dem Prinzip des „Feed-forward“ und „Feed-back“: Feed-forward bedeutet die durch die Kontrollstandards definierten Ziel- und Planungsvorgaben (Top down), während das Feed-back die Rückkopplung der betrieblichen aktuellen Werte und Ereignisse darstellt (Bottom up). Folgen diesem Regelkreis entlang dem zeitlichen Projektverlauf eine kontinuierliche Steuerung und Kontrolle, dann sind aus einem zeitnahen Plan-Ist- und Plan-Plan-Vergleich Abweichungen im Sinne eines Frühwarnsystems erkennbar, die ein rechtzeitiges Eingreifen zur Sicherstellung eines ordentlichen Projektverlaufs

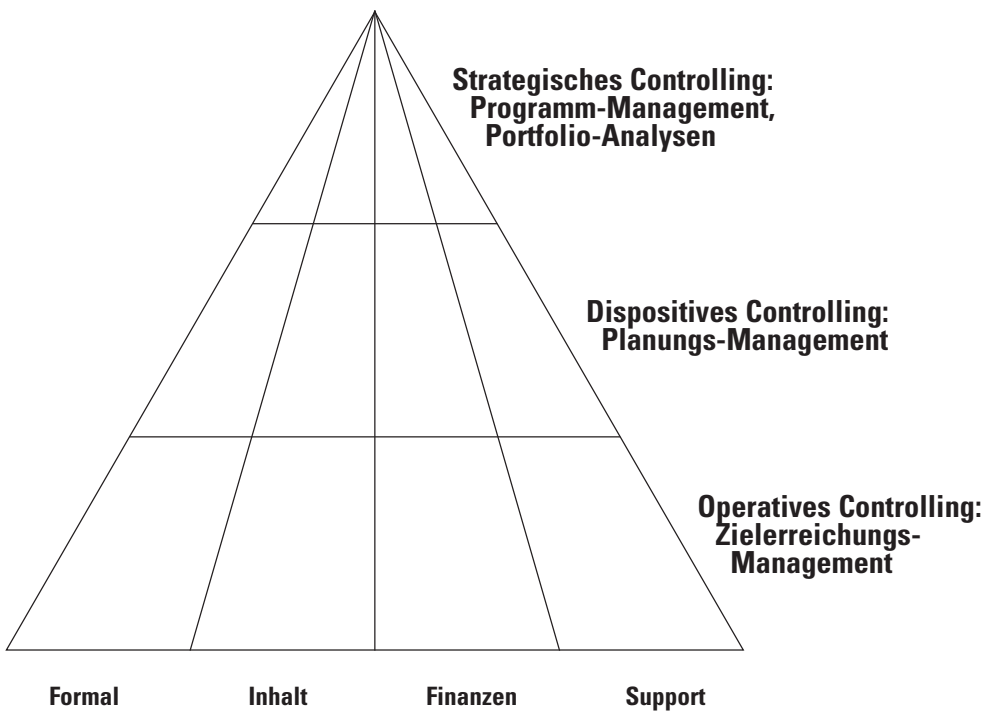


Abb. 2: Management-Aktivitäten des Controllings

zulassen. Es ergibt sich aus ablauforganisatorischer Sicht eine arbeitsteilige Struktur des gesamten Project Controlling, dessen Szenario in Abb. 3 dargestellt ist.

Alle genannten Instanzen sind direkt oder indirekt in das Project Controlling eingebunden, wobei eine differenzierte und abgestimmte Arbeitsteilung realisiert wird, deren wichtigste Aufgaben wie folgt bestimmt sind:

- Die Projektleitung und das Projektteam sind primär mit der operativen Steuerung des Projekts beauftragt, wobei als Generalaufgabe die vereinbarte zielentsprechende Ergebnisrealisierung gilt.
- Das Project Controlling erweist sich als eine Unterstützungs-Instanz, die den Rang einer Abteilung analog der innerbetrieblichen Revision einnehmen kann. Diese Instanz unterstützt die Projektleitung und das Projektteam auf allen Ebenen des betrieblichen

Controllings, z. B. bei der Durchführung von Projekt-Reviews, der Bereitstellung repräsentativer Kennzahlen für die Wirtschaftlichkeitsanalyse und den Methoden der Nutzenanalyse.

- Das unternehmensweite Project Controlling, wahrgenommen durch den Unternehmens-Controller, konzentriert sich auf das strategische Projektportfolio, auf das Investitionsbudget (insbesondere bei Infrastruktur-Projekten) sowie auf alle Fragen, die mit der Ausrichtung des Unternehmens auf den Führungsstil „Management by Projects“ zusammenhängen. Dabei spielen unternehmensspezifische Organisationsmuster, z. B. Lenkungs-gremien oder Ownership-Relationen eine besondere Rolle, da an sie derartige strategische Aufgaben delegiert werden können.

- Die Unterstützungsfunktionen sind Teil der Projektorganisation, die ihr Fachwissen für die Projektrealisierung dem Team

zur Verfügung stellen. Es handelt sich dabei um die Funktionen Datenschutz, Datensicherheit, Büro- und Ablauforganisation, Betriebsrat, Ergonomie, Rechenzentrum, Benutzerunterstützung, Wartungsteams, Qualitätssicherung, Facility Management, Standards und Normung. Sie alle nehmen Einfluss auf das Projekt bzw. sind in ihren Bereichen von der Projektrealisierung direkt oder indirekt betroffen.

- Die Fachabteilung bzw. die Auftraggeber nehmen im Rahmen des Project Controlling eine besondere Stellung ein: Sie sind verpflichtet, Teilergebnisse während der Projektentwicklung kritisch zu überprüfen. Dazu zählen nicht nur die laufenden Statusberichte des Teams, sondern vor allem die Ergebnisse der einzelnen Checkpoints oder Reviewtermine, insbesondere die Überprüfung des Pflichtenheftes und der Testvorbereitungen sowie die Analyse der Testergebnisse.

Instanz / Aufgaben	Projektleiter und Team	Project Controlling	Unternehmens-Controller	Support-Abteilungen	Fach-abteilung	Externe Berater
Finanz-Controlling	Project-Budget	Kennzahlen-Analysen	Portfolio- und Risiko-Analyse	Kosten-Analyse	Kosten-Umlagen	Risiko-Szenarien
Formal-Controlling	V-Modell Standards	Wert-Analysen	Wirtschaft-lichkeit	Normen-Konformität	Dokumen-tation Termine	Team-Reviews
Inhalts-Controlling	Arbeitspakete Ziel-erreichung	Budget-Analyse	Earned Value Analyse	Normen u. Standards	Pflichtenheft Change Mgmt.	Ziel-erreichung

Abb. 3: Szenario des Project Controlling (Beispiele)

Eine Besonderheit stellt die Einbeziehung des Auftraggebers bei kundenorientierten Projektrealisierungen dar. Inwieweit sie als formal legitimierte Controlling-Instanzen agieren, muss durch vertragliche Vereinbarungen zu Beginn eines Projekts geklärt werden. Allerdings kann beobachtet werden, dass im Rahmen so genannter Prosumer-Projekte (Producer/Consumer) der Auftraggeber auch als Kontrollorgan mit definierten Rechten und Pflichten wirkt.

#### 4 Aufgaben des Project Controlling

In der Praxis kann oftmals beobachtet werden, dass das Project Controlling – sofern es überhaupt wahrgenommen wird – in viel zu späten Phasen des Projekts einsetzt, zumeist dann, wenn eklatante Fehlleistungen oder Kostenüberschreitungen im Finanzgebaren offenkundig werden. Das systematische Project Controlling beginnt dagegen bereits bei der Vor- bzw. Machbarkeitsstudie und sollte Bestandteil der Projektumfeldanalyse sein. Die Feasibility-Studie klärt nicht nur die organisatorische und technische Machbarkeit, sondern ganz wesentlich auch die finanziellen Rahmenbedingungen, die bei größeren Portfolios wegen der oftmals notwendigen infrastrukturellen Investitionen als limitierender Faktor für die Zielerreichungsgarantie bzw. den sachlichen Inhalt und damit die Reichweite des Projekts wirken.

##### 4.1 Milestones des Project Controlling

Auch für das Project Controlling gelten analog den Checkpoints des Project Life Cycle wichtige Termine bzw. Zwischenergebnisse, die für den weiteren Fortgang des Projekts und damit die Projektsteuerung verbindlich sind. Liegt dem Entwicklungsprozess ein Phasenmodell zugrunde, dann bestimmen die Endtermine der einzelnen Phasen den jeweiligen Checkpoint (Review-Date) für das Controlling, und zwar in allen Bereichen, wie sie in Abb. 1 dargestellt wurden. Als besonders kritische Checkpoints für derartige Reviews gelten:

- die „Go-Entscheidung“ zu Beginn des Projekts, die üblicherweise durch das Kick-off-Meeting bestimmt wird. Gegenstand der Überprüfung sind hier die organisatorischen und finanziellen Ziele sowie die operationalisierten Ziele, wie sie vom Auftraggeber vorgegeben wurden. Die Vorbereitung eines Kick-off-Meetings erfordert daher eine sorgfältige Kontrollaktivität, um zu verhindern, dass bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt unrealistische Projektziele angekündigt werden und Erwartungen geweckt werden, die sich dann im Verlauf der Entwicklung als nicht realisierbar erweisen;
- Pflichtenheft und konzeptionelles Design: Werden die Phasen „Systemanalyse“ und „System Design“ zu einer Phase „Konzeptionelles Design“ zusammengefasst, stellen das Pflichtenheft und dessen Überprüfung einen Meilenstein des Controllings dar. Als Hilfsmittel dienen die einschlägigen Normen (z.B. DIN 69901 ff., ISO 10006, DIN EN ISO 10007). Das Pflichtenheft mit seinem Charakter als Dienstleistungsvertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer (das ist das Entwicklungsteam) erfordert eine Überprüfung auf allen Ebenen des Controllings. Eine entsprechende Aufbereitung des Pflichtenhefts

- in die vier Hauptbestandteile Organisations-, Fach-, Technik- und Realisierungskonzept erleichtert die Überprüfung, insbesondere für den Auftraggeber, dessen Hauptinteresse das Fach- und Organisationskonzept sind. In der Regel beginnt mit dem Sign off des Pflichtenhefts (das ist die formale Akzeptanz der Lösungskonzeption) auch das „Software Freeze“ („Frozen Zone“), mit dem die Vereinbarungen über das Change Request Management festgelegt werden;
- Vorbereitung Testphase: Nach Abschluss der Phase „Realisierung“ (Programmierung und Modultest) beginnt die Testphase, für deren Durchführung umfangreiche Vorbereitungen zu treffen sind. Die spezifischen Reviews beziehen sich dabei nicht nur auf die Code Inspection, sondern auch auf die Überprüfung des gesamten Testplans (z.B. Aufbau des Testsystems, Bereitstellung der Testdaten, Verfügbarkeit des Personals und der Rechenkapazitäten);
- Durchführung des Integrationstests und die anschließende Freigabe zur Umstellung („Going Life“) stellen den letzten Checkpoint des Controllings während der Entwicklungsarbeiten dar. Die Überprüfung der Testergebnisse in fachlicher und technischer Sicht (z.B. Laufzeitverhalten, Antwortzeit, Durchsatz, Datensicherung) sowie die Korrektheit der Geschäftsprozesse bestimmen zugleich das Einverständnis der Auftraggeber. Als finanzielle Kontrolle erfolgt nach der erfolgten Umstellung die Projektabschlusskontrolle,

Checkliste Finanzkontrolle: Kontrollobjekte
<input type="checkbox"/> Machbarkeitsstudie, Durchführung und Bewertung
<input type="checkbox"/> Risiko-Chancen-Analyse
<input type="checkbox"/> Investitionsbudget
<input type="checkbox"/> Benchmarking
<input type="checkbox"/> Kennzahlen-Analyse
<input type="checkbox"/> Early-Warning-Indikatoren
<input type="checkbox"/> Projektbudget, Plan-Ist-Vergleich, Prognosewerte
<input type="checkbox"/> Planfortschrittsergebnisse
<input type="checkbox"/> Kosten-Nutzen-Analyse
<input type="checkbox"/> Earned-Value-Analyse
<input type="checkbox"/> Bereitstellung und Quantifizierung der Bewertungsfaktoren
<input type="checkbox"/> Projektabschlussbewertung
<input type="checkbox"/> Kostenstellen-, Kostenartenanalyse
<input type="checkbox"/> Innerbetriebliche Verrechnungssätze
<input type="checkbox"/> Bewertung der Projektindikatoren

Abb. 4: Checkliste Finanzkontrolle: Kontrollobjekte

Checkliste Formalkontrolle: Kontrollobjekte
<input type="checkbox"/> Dokumentenverwaltungssystem
<input type="checkbox"/> Aufbau und Struktur des Repository
<input type="checkbox"/> Inhalt, Aufbau und Objekte des Projektplans
<input type="checkbox"/> Vertragliche Abmachungen, Abstimmung mit Rechtsabteilung
<input type="checkbox"/> Einhaltung interner Standards und Normen, z. B. Projektleitfaden
<input type="checkbox"/> Protokolle durchgeführter Reviews
<input type="checkbox"/> Vereinbarungen mit dem Auftraggeber
<input type="checkbox"/> Teamorganisation, Einweisung in die Aufgaben
<input type="checkbox"/> Delegationsaufträge für Arbeitspakete
<input type="checkbox"/> Dokumentation durchgeführter Workshops und Qualifizierungsmaßnahmen
<input type="checkbox"/> Termin-Management
<input type="checkbox"/> Stellvertreterregelungen
<input type="checkbox"/> Schriftliche Vereinbarungen der Rechte und Pflichten der Projektmitarbeiter
<input type="checkbox"/> Absprachen mit dem Personal- bzw. Betriebsrat
<input type="checkbox"/> Kommunikationsmatrix und Präsentationsstandards
<input type="checkbox"/> Letzter Termin des Statusreports und dessen Inhalt

Abb. 5: Checkliste Formalkontrolle: Kontrollobjekte

die sich auf die Ermittlung der projektspezifischen Kennziffern konzentriert und damit die Voraussetzung für eine nachfolgende Wirtschaftlichkeitsanalyse bildet („Earned Value Analysis“).

Bei Migrationsprojekten (z. B. SAP R/2 nach R/3) werden inhaltlich ähnliche Reviews empfohlen [9, S. 3–5], wobei allerdings die Phasenfolge etwas differenziert ist, z. B.: Customizing entsprechend den Anforderungen des Auftraggebers, Customizing Level für den Integrationstest, Customizing Test aller Geschäftsprozesse, Authorized Concept (i. e. das Pflichtenheft), Aufbau des Produktiv-Systems, Migration Phase 1 und Phase 2, Migration zum Produktiv-System und Projektabschlusskontrolle.

Bedeutend für die Gesamtheit der Controlling-Aktivitäten ist ein von allen Projektbeteiligten bereits zu Beginn

Checkliste Inhaltskontrolle: Kontrollobjekte
<input type="checkbox"/> Vorgehensmodell, Phasengliederung, Migrationsplan
<input type="checkbox"/> Checkpoints und Reviewtermine
<input type="checkbox"/> Aktualität des Projektplans
<input type="checkbox"/> Zielvereinbarungen
<input type="checkbox"/> Operationalisierung der Ziele
<input type="checkbox"/> Qualitätskriterien und deren Quantifizierung
<input type="checkbox"/> Plan-Ist-Vergleich der aktuellen Situation
<input type="checkbox"/> Plan-Plan-Vergleich (Outlook)
<input type="checkbox"/> Restarbeitsvolumen in Manntagen
<input type="checkbox"/> Konfidenzintervall der Terminsituation
<input type="checkbox"/> Change Request Management Procedure
<input type="checkbox"/> Inhalt und Struktur des Pflichtenheftes
<input type="checkbox"/> Fachkonzept
<input type="checkbox"/> Organisationskonzept
<input type="checkbox"/> Technikkonzept
<input type="checkbox"/> Realisierungskonzept
<input type="checkbox"/> Absprachen (Genehmigungen) der Auftraggeber
<input type="checkbox"/> Arbeitspakete und deren inhaltliche Beschreibung
<input type="checkbox"/> Rückmeldungen der Projektmitarbeiter
<input type="checkbox"/> Einbindung der Unterstützungsfunktionen
<input type="checkbox"/> Datum des letzten Team-Meetings (Protokoll)

Abb. 6: Checkliste Inhaltskontrolle: Kontrollobjekte

Checkliste Unterstützungsleistungen: Kontrollobjekte
<input type="checkbox"/> Absprachen mit dem Betriebsrat: Personalfunktion
<input type="checkbox"/> Gutachten und Fremdsupport: Finanzabteilung, Lenkungs-gremium
<input type="checkbox"/> Verträge mit Externen: Rechtsabteilung
<input type="checkbox"/> Büro- und Arbeitsablaufsteuerung: Organisationsabteilung, Betriebsrat
<input type="checkbox"/> Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung: Ergonomie-Beauftragter
<input type="checkbox"/> Datenschutzbestimmungen: Datenschutz-Beauftragter
<input type="checkbox"/> Datensicherheit: Sicherheits-Beauftragter, Rechenzentrum
<input type="checkbox"/> IT-Konzept (DV-Topologie): Rechenzentrum
<input type="checkbox"/> Qualitätsstandards: Qualitätsbeauftragter
<input type="checkbox"/> Qualifizierungsmaßnahmen: Schulungsabteilung
<input type="checkbox"/> Beschaffungsmaßnahmen: Einkaufsbereich
<input type="checkbox"/> Raumgestaltung: Facility Management, Büroorganisation

Abb. 7: Checkliste Unterstützungsleistungen: Kontrollobjekte

eines Projekts fest vereinbarter Review-Plan, in dem die Milestones des Controllings und die entsprechenden Kontrollobjekte definiert sind. Der Reviewplan ist ein Bestandteil des Projektplans, womit die logische Verbindung zwischen Planung und Kontrolle erreicht wird.

## 4.2 Kontrollobjekte

In den Abbildungen 4 bis 7 werden beispielhaft einige typische Kontrollobjekte dargestellt, die als Leitfaden für den Aufbau eines Kontrollsystems dienen können. Die Checklisten erheben keinen Anspruch auf Vollstän-

digkeit, zeigen jedoch in ihrer Gesamtheit die Komplexität und die Bedeutung des Project Controlling auf.

Bei der finanziellen Kontrolle und Steuerung sind die projektspezifischen Indikatoren des finanziellen und leistungsmäßigen Status sowie deren Projektion über den Gesamtverlauf des Projekts von Bedeutung. Nur durch die Projektion der Indikatoren gelingt es, ein Frühwarnsystem zu etablieren, das rechtzeitige Steuerungsmaßnahmen zur Sicherung eines ordentlichen Projektverlaufs ermöglicht. Krüger et al. [10, S. 144f.] nennen einige dieser Indikatoren, z.B.:

(a) Realisierungsgrad (RG) =

$$\frac{\text{Geplanter Aufwand} - \text{Restaufwand}}{\text{Geplanter Aufwand}}$$

(b) Fertigstellungsgrad (FG) =

$$\frac{\text{Verbrauchter Aufwand} \times 100}{\text{Geplanter Aufwand}}$$

(c) Kostenfortschrittsindikator (KFI) =

$$\frac{\text{Aktueller Kostenverbrauch} \times 100}{\text{Geplante Kosten}}$$

(d) Termin-Performance (TP) =

$$\frac{\text{RG} \times 100}{\text{FG}}$$

(e) Kosten-Performance (KP) =

$$\frac{\text{RG} \times 100}{\text{KFI}}$$

Aus der Übertragung derartiger Werte über den Life Cycle des Projekts hinweg lassen sich verschiedene Steuerungsmaßnahmen ableiten:

- rechtzeitige Beeinflussung der Leistungs- und Kostenparameter;
- Restrukturierungsmaßnahmen des Projekts durch: Reduzierung des Anspruchsniveaus, zusätzliche Ressourcen, Konzentration auf Kernfunktionalitäten, Akzeptanz von Risiken durch geringeren Testaufwand, Modularisierung des Projekts;
- Unterteilung des Projekts in selbständig implementierbare Teilprojekte, sofern dies sachlich-inhaltlich möglich ist;
- Reorganisation des Teams und der Aufgaben der Teammitglieder.

Unabhängig von der Art bzw. Kombination der gewählten Steuerungsmaßnahmen muss in einer solchen Situation eine erhöhte Aufmerksamkeit auf die Wirkung der Maßnahmen durch zeitlich kurzfristige Analysen der Indikatoren erfolgen.

### 4.3 Geteilte Verantwortung

Die Vielzahl der Kontrollobjekte verdeutlicht, dass das Project Controlling nicht einheitlich auf eine Stelle oder gar Person delegiert werden kann. Vielmehr ist ein koordiniertes unternehmensweites Kontrollmanagement

zu etablieren, wie dies auch bei allen übrigen Funktionen des Controllings der Fall ist (man vergleiche hierzu die Investitionskontrolle oder die innerbetriebliche Revision). Das Zusammenspiel von Instanzen, Stellen und Personen muss einer einheitlichen strategischen Ausrichtung folgen, dessen Grundlage eindeutige Vorgaben und u. U. Stellenbeschreibungspläne sind. Die Projektkontrolle folgt damit dem Prinzip der „Shared Responsibility“, d.h. der geteilten und gleichzeitig koordinierten Steuerung des Projektportfolios. Das Project Controlling beginnt bereits bei der Evaluierung möglicher Projektalternativen zur Lösung betrieblicher Probleme und Notwendigkeiten und folgt systematisch dem gesamten Lebenszyklus des einzelnen Projekts. Dabei geht es nicht nur um die Steuerung und Beeinflussung eines einzelnen Projekts oder des Projektportfolios, sondern auch um die Erarbeitung eines betrieblichen Kennziffersystems auf der Basis empirischer Tatbestände, das als unverzichtbare Datenbasis für die Planung weiterer Projekte dient. Ohne empirische Datenbasis wird es kaum gelingen, von den oft zu beobachtenden utopischen Zielvorstellungen über Projekte abzurücken. Planung und Kontrolle erweisen sich somit als die tragenden Elemente einer zielorientierten rationalen Projektsteuerung.

## 5 Zusammenfassung und Thesen

Die Unternehmensberatung Arthur D. Little [11, S. 363] postuliert eine Reihe von Maßnahmen, die für ein effektives Project Controlling erforderlich sind. Dazu gehören:

- Einrichtung der Funktion eines Qualitätsmanagers, der die objektive Ergebnisqualität überprüft (z.B. inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit von Dokumenten);
  - regelmäßige Überprüfung der Qualitätsindikatoren;
  - Initiierung eines regelmäßigen strukturierten Risk Management (Welche Risiken bestehen? Wie kann man sie vermeiden? Wie kann man Chancen nutzen?);
  - Erstellung eines „Stimmungsbarometers“, das die Motivation und die Einstellung jedes Projektbeteiligten zum Projekt und zu den Projektergebnissen erfasst;
  - Nutzung eines qualitativen Berichtswesens. Darüber hinaus sind weitere Maßnahmen erforderlich:
    - ein abgestimmtes Organisationskonzept über die Rechte und Pflichten der einzelnen Kontrollorgane;
    - Einbindung der Fachabteilungen bzw. Auftraggeber in den Kontrollprozess;
    - Aktivierung der Beratergremien bezüglich ihrer Unterstützungsleistungen im Sinne von Bringschulden;
    - Speicherung, Verwaltung, Auswertung und Analyse der Kontrollergebnisse und Indikatoren im Repository und Erarbeitung von repräsentativen Kontrollstandards;
    - Aufbau eines Frühwarnsystems durch prognostische Projektion der Indikatoren;
    - Förderung und Sensibilisierung der Projektbeteiligten bezüglich der Bedeutung des Controllings im Hinblick auf den betrieblichen Ressourcenverbrauch;
    - Schulung der Projektbeteiligten in den modernen Methoden des Controllings, z.B. Nutzwertanalysen, Benchmarking, dynamische Investitionsrechnung, Balanced Score Card, Earned Value Analysis, Target Costing, Prozesskostenrechnung, Portfolio-Management, Szenario-Analysen.
- Das theoretische Instrumentarium ist weit gefächert. Es geht letzten Endes darum, das jeweils für das einzelne Unternehmen passende und systematisch anzuwendende Instrument auszuwählen und als Bestandteil eines Organisationskonzepts für die Projektsteuerung zu etablieren. Nur dadurch kann es gelingen, die Vielzahl „gescheiterter“ Projekte zu reduzieren und den ungeplanten und ungesteuerten Ressourcenverbrauch wieder in ökonomisch zu rechtfertigende Bahnen zu lenken. ■

#### Literatur

- [1] Etzel, H.-J./Heilmann H./Richter, R. (Hrsg.): *IT-Projektmanagement. Fallstricke und Erfolgsfaktoren*. Heidelberg, 2000
- [2] Hillebrand, N.: *Projektfeldanalyse effizient gemacht*. In: *Projektmanagement*, 11. Jg., Nr. 2, 2000, S. 26–31
- [3] Kirsch, W./Esser, W. M./Gabele, E.: *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart 1979
- [4] *Computerwoche*, Nr. 24 v. 15. 6. 2001
- [5] *Seminar-Unterlage der Unilog Integrata AG: Projekt Controlling*
- [6] Brecht, U. (Hrsg.): *Praxis-Lexikon Controlling*. Landsberg/Lech 2001
- [7] Steinle, C./Lawa, D./Kraege, R.: *Projectcontrolling: Konzepte, Instrumente und Formen*. In: Steinle, C. et al.: *Projektmanagement*, 3. Auflage, Frankfurt/M. 2001
- [8] Koreimann, D.: *Management*. 7. Auflage, München, Wien, 1999
- [9] Schlieper, P., SAP (Hrsg.): *SAP Model Project Plan*
- [10] Krüger, A./Schmolke, G./Vaupel, R.: *Projektmanagement als kundenorientierte Führungskonzeption*. Stuttgart 1999
- [11] Voigt, V.: *Multi- und Single-Projektcontrolling am Beispiel der Unternehmensberatung Arthur D. Little*. In: Steinle et al.: [7], S. 352–369
- [12] Koreimann, D. S.: *Projektmanagement. Technik, Methodik, Soziale Kompetenz*. Heidelberg 2002
- [13] Koreimann, D. S.: *Grundlagen der Software-Entwicklung*. 3. Auflage, München, Wien 2000

#### Schlagwörter

*Frühwarnindikatoren, Portfoliomanagement, Programmmanagement, Projektcontrolling, Projektkennzahlen, Projektsteuerung*



#### Autor

*Dr. Dieter S. Koreimann, Organisations- und Managementberatung. Selbständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunktthemen Projektmanagement, Qualifizierung und Coaching von Projektteams. Lehrbeauftragter und Fachbuchautor.*

#### Anschrift

*Zeisigweg 5  
D-71032 Böblingen  
E-Mail: koreimann@t-online.de*