

Fachbeitrag

Pragmatisches Projektcontrolling für KMU

Teil 1: Analyse der Ausgangssituation

Erfolgreiche Unternehmen wissen genau, wofür sie ihre Budgets verwenden und mit welchen Aufgaben sie ihre Mitarbeiter beschäftigen. Sie wissen, welche Chancen genutzt und welche Risiken umschifft werden sollten. Und sie reagieren schnell, wenn ein Projekt zu lange keine nennenswerten Fortschritte erzielt oder zu viel Budget verschlingt. Diese Unternehmen haben umfangreiche Controlling-Prozesse etabliert. Sie verfügen somit über Informationen, mit denen sie ihre Projekte steuern und z.B. verhindern, dass der angestrebte betriebswirtschaftliche Nutzen eines Projekts aus dem Fokus gerät und letztendlich nicht erfüllt wird.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) stehen meist nicht genügend Ressourcen zur Verfügung, um umfangreiche Controllingprozesse im Projektmanagement zu installieren. Viele KMU führen deshalb kein durchgängig systematisches und vergleichbares Projekt-Controlling durch, weshalb sie keinen Gesamtüberblick über Kosten, Ressourceneinsatz und die Tragweite von Entscheidungen haben. Um ohne großen Aufwand ein nützliches und aufschlussreiches Projektcontrolling zu etablieren, müssen KMU dieses bedarfsgerecht entwickeln und individuell aufsetzen. In dieser Artikelserie soll ein pragmatisches Vorgehen dafür beschrieben werden. Im ersten Teil wird ein Ansatz vorgestellt, um die Ausgangssituation im Unternehmen zu analysieren und mögliche Defizite sowie Hürden für die Einführung zu identifizieren. Die folgenden Teile zeigen, wie diese Schwachpunkte ausgeräumt und die gegebenen Rahmenbedingungen bei der Konzeption einer passenden Controllinglösung berücksichtigt werden können. Außerdem stellen sie eine Vorgehensweise für die Umsetzung in der Praxis vor. Ein besonderer Fokus liegt hierbei darauf, alle Beteiligten eng einzubinden und möglichst wenige Werkzeuge zu installieren.

Typische Hürden und Widerstände

Bei der Einführung eines Projektcontrollings sind unabhängig vom Unternehmen sehr häufig die gleichen oder zumindest ähnliche Hürden zu überwinden. Insbesondere mangelt es oft an Akzeptanz: So ist es meist schwierig, Projektleiter zu animieren, zusätzlich zu ihren bestehenden Aufgaben regelmäßig umfangreiche Berichte abzuliefern und einer Kontrollinstanz den Status ihrer Projekte offen zu legen. Sehen die Projektleiter keinen Sinn im Controlling oder fühlen sie sich kontrolliert, kann es geschehen, dass sie den Controllern die notwendigen Informationen selten, verspätet oder unvollständig liefern. Auch viele Linienverantwortliche stehen einem einheitlichen Projektcontrolling ablehnend gegenüber. Im Management wiederum gibt es oft unterschiedliche Auffassungen darüber, welcher Controllingaufwand für das Unternehmen angemessen ist, so dass jedes vorgelegte Controllingkonzept von irgendeiner Seite Widerstand hervorruft. Solche Meinungsverschiedenheiten im Management treten besonders dann auf, wenn das Projektportfolio nicht transparent ist und deshalb nicht einheitlich bewertet werden kann.

Autor

**Cornelia Niklas**

Betriebswirtin (VWA), langj. Erfahrung als Projektleiterin im IT-Bereich. Arbeitet als

freie Fachautorin, Beraterin und Trainerin für Non-Profit-Organisationen und Unternehmen im In- und Ausland.

Kontakt: info@c-niklas.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Hürden und Widerstände vorab erkennen und ausräumen

Akzeptanzdefizite, mangelnder Informationsfluss, fehlende Zuweisung von Projektkosten – solche und andere Gegebenheiten können verhindern, dass ein Projektcontrolling erfolgreich eingeführt und später tatsächlich gelebt wird. Es ist deshalb wichtig, Hürden und Widerstände bereits vorab zu erkennen und auszuräumen. Dafür muss zunächst die Ausgangssituation im Unternehmen analysiert werden. Wie sich die Rahmenbedingungen ermitteln lassen und eine Bestandsaufnahme durchgeführt wird, ist Inhalt des ersten Teils der Artikelserie.

Grundsätzlich kann Projektcontrolling auch dann in einem Unternehmen eingeführt werden, wenn die Ausgangsbedingungen nicht ideal sind. Fehlen noch viele Voraussetzungen, muss das Konzept entsprechend angepasst werden, d.h. es müssen zusätzlich die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Abhängig von den Ausgangsbedingungen wird auch entschieden, welche Art von Projektcontrolling für das Unternehmen sinnvoll ist, z.B. operatives oder strategisches Controlling (Tabelle 1).

	Ziel bei einem einzelnen Projekt	Ziel beim Projektportfolio
Operatives Controlling	Soll den Projekterfolg absichern.	Soll den wirtschaftlichen oder strategischen Beitrag sichern, den alle Projekte gemeinsam zum Unternehmensziel leisten. Dieses Ziel muss unter den Bedingungen der Ressourcenknappheit und der daraus folgenden Konkurrenz der Einzelprojekte erreicht werden.
Strategisches Controlling	Soll vor der Initiierung eine Bewertung des Projekts ermöglichen, um eine Projektauswahl nach wirtschaftlichen und strategischen Kriterien vorzunehmen	Soll die Projektlandschaft auf die Unternehmensstrategie ausrichten bzw. mit dieser regelmäßig abgleichen. Die Ausrichtung erfolgt bereits in der Planungsphase von Projekten, z.B. im Rahmen eines mittelfristigen Planungsszenarios.

Tabelle 1: Operatives und strategisches Controlling.

Checkliste: Die Ausgangssituation analysieren

Mit der hier vorgestellten Checkliste, die Sie als eigenes Dokument zusammen mit dem Artikel herunterladen können, lassen sich die unternehmensinternen Ausgangsbedingungen für die Einführung eines Projektcontrollings systematisch abfragen und beurteilen. Anhand der Antworten kann man erkennen, ob und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht.

Arbeiten mit der Checkliste

Die Checkliste ist in fünf Themenblöcke gegliedert:

- Bestehende Projektorganisation
- Erhebung und Weiterleitung von Projektinformationen
- Akzeptanz in der Führungsebene
- Akzeptanz beim Projektpersonal / in den Fachabteilungen

- Datenstruktur und Datenfluss im Unternehmen

Erkenntnisse aus den Fragen der ersten Blöcke können bei der Bearbeitung der folgenden hilfreich sein. Deshalb ist es empfehlenswert, nach der vorgegebenen Reihenfolge vorzugehen. Der letzte Block zu Datenstruktur und Datenfluss lässt sich vollkommen unabhängig bearbeiten. Um alle Fragen der Checkliste beantworten zu können, müssen möglicherweise fehlende Informationen eingeholt werden. Dafür können Recherchen, Umfragen oder Besprechungen notwendig sein.

Fragen zur bestehenden Projektorganisation

Dieser Fragenblock dient zur Klärung, welche Größe die Projektorganisation hat, welche und wie viele Ansprechpartner (Projektleiter, Linienvorgesetzte und Manager) bei der Einführung des Projektcontrollings einbezogen werden müssen und wie hoch die Projektbudgets sind. Anhand der Antworten lässt sich später ableiten, welche Controllingorganisation für das Unternehmen angemessen ist.

Status Quo des Einzel- oder Multiprojektcontrollings im Unternehmen

Die ersten zehn Fragen helfen zu bestimmen, wie stark Einzel- oder ggf. Multiprojektcontrolling bereits entwickelt ist und inwieweit darauf aufgebaut werden kann. Werden sie alle verneint, ist Basisarbeit zu leisten. Es muss also zunächst ein operatives Projektcontrolling eingerichtet und die Projektorganisation entsprechend umgestaltet werden, bevor ein strategisches Controlling etabliert werden kann.

Das Projektportfolio

Die Fragen 11 bis 18 geben Aufschluss darüber, auf welches Projektportfolio das Controllingkonzept zugeschnitten werden soll, beispielsweise im Hinblick auf Reportinganforderungen oder Controllingwerkzeuge. Auf diese Daten wird bei der Erstellung des Konzepts Bezug genommen.

Fragen zur Erhebung und Weiterleitung von Projektinformationen

Transparenz

In manchen Unternehmen gelangen nur wenige oder keine Informationen über die Projekte in die obersten Führungsebenen, obwohl eine umfangreiche Projektorganisation existiert. Ein Grund dafür kann sein, dass der Führungskreis die Notwendigkeit eines Projektcontrollings noch nicht erkannt hat und deshalb keine Projektinformationen einfordert. Möglich ist auch, dass in den Linien wenige bereichsübergreifende Informationen über das Projektportfolio vorliegen, sodass in der gesamten Firma hinsichtlich der Projekte ein Informationsdefizit besteht.

Mit den Fragen 1 bis 9 lässt sich prüfen, ob innerhalb der Firma Kenntnisse über Zielsetzung, Planung, Fortschritt und Probleme der Projekte über die eigenen Bereichsgrenzen hinaus kommuniziert werden - sowohl bereichs- als auch hierarchieübergreifend bis hin zur Geschäftsführung (Top-Management).

Werden die Fragen mit "Ja" beantwortet, deutet das auf gute Rahmenbedingungen hin. Die Antworten "Teilweise" oder "Nein" sind ein Hinweis darauf, dass die Gegebenheiten noch nicht optimal sind und Handlungsbedarf besteht.

Finanzen

Die Fragen 10 bis 14 beziehen sich auf die finanzielle Seite der Projekte, wie z.B. die Kostenplanung und die Gewinnerwartung sowie deren Kommunikation an das Management.

Werden die meisten der Fragen 1 bis 14 mit "Ja" beantwortet, ist der Informationsdurchsatz im Unternehmen bereits sehr hoch. In der Unternehmenshierarchie sind also ausreichende Kenntnisse über die laufenden Projekte vorhanden, um die eigenen Aktivitäten (z.B. bei Ressourcenüberplanung oder beim Eintritt gefährlicher Risiken) darauf auszurichten bzw. entsprechende Maßnahmen zu verabschieden. Auch der betriebswirtschaftliche Nutzen der Projekte ist als Zielsetzung kommuniziert. Insoweit besteht eine gute Ausgangslage für den Aufbau bzw. die Optimierung eines Projektcontrollings.

Werden die meisten Fragen verneint, deutet das auf ein Informationsdefizit hin. Dieses sollte behoben werden. Ansonsten kann es geschehen, dass Entscheidungen gefällt werden, ohne dass die Auswirkungen auf die Projektarbeit berücksichtigt werden. Dann erhalten wichtige Projekte keine Unterstützung vom Top-Management, Ressourcen werden ohne strategisches Ziel belegt und es gibt keine Abstimmung des Ressourceneinsatzes. Bei einem Informationsdefizit sollte zunächst für die Führungsebenen eine standardisierte Übersicht über die Projektlandschaft des Unternehmens erstellt werden. Darauf aufbauend sollte ein regelmäßiger, strukturierter Informationsfluss aus der Projektorganisation über die Hierarchieebenen bis hin zum Top-Management etabliert werden.

Fragen zur Akzeptanz in der Führungsebene

Für das weitere Vorgehen ist es wichtig zu wissen, ob bzw. in welchem Umfang im Unternehmen bereits ein Verständnis für die Notwendigkeit von Projektcontrolling besteht. Vielen Managern ist nicht bekannt, welchen Nutzen Projektcontrolling bringt. Manche lehnen Controlling sogar ab. Sie sind der Auffassung, dass Controller durch übermäßigen Berichtszwang, Formalismen oder die Konzentration auf die Datensammlung und -auswertung einen unnötigen "Overhead" aufbauen und die Organisation mehr behindern als unterstützen. Offen ausgesprochen werden solche Vorbehalte allerdings selten. Mit den Fragen 1 bis 9 soll die Akzeptanz des Projektcontrollings in der Führungsebene anhand von Indikatoren überprüft werden. Die Indikatoren liefern keine harten Fakten, sondern zeigen lediglich Tendenzen auf. Daher sind die Antworten in ihrer Gesamtheit zu interpretieren: Sie liefern Hinweise, wo bei der Einführung oder beim Ausbau eines Projektcontrollings möglicherweise Widerstände zu erwarten sind und deshalb Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Nur wenn die Führungsebene das Projektcontrolling für sinnvoll hält, wird sie seine Einführung unterstützen – eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg.

Akzeptanz von Projektcontrolling

Bei den Fragen 1 bis 5 geht es darum, ob bzw. inwieweit die Manager des Unternehmens vom Nutzen eines Projektcontrollings überzeugt sind und seine Einführung bzw. seinen Einsatz akzeptieren oder sogar unterstützen.

Akzeptanz von Controlling allgemein

Mit den Fragen 6 bis 9 lässt sich einschätzen ab, ob bzw. inwieweit die Manager allgemeines Controlling akzeptieren oder befürworten.

Ein deutliches Übergewicht von "Nein"-Antworten bei den Fragen 1 bis 9 lässt darauf schließen, dass bei den Managern mit Akzeptanzdefiziten zu rechnen ist und daher noch Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Die vom Management vorgelebte Kultur prägt ein Unternehmen. Hat das Management eine positive Einstellung zu Projektcontrolling, sind vermutlich auch in den darunter liegenden Hierarchieebenen ähnliche Ausgangsbedingungen anzutreffen.

Fragen zur Akzeptanz beim Projektpersonal und in den Fachabteilungen

Auch die Akzeptanz in den Fachabteilungen und beim Projektpersonal hat Einfluss darauf, ob das Projektcontrolling erfolgreich sein kann. Existiert bereits ein allgemeines Controlling im Unternehmen, lohnt es sich, die Art der Zusammenarbeit zwischen Controllern und Bereichsleitern abzufragen. Funktioniert die Kooperation gut, kann auf dieser Basis die Zusammenarbeit hinsichtlich des Projektcontrollings ausgebaut werden. Umgekehrt können Vorbehalte in den Linien verhindern, dass sich eine gute und offene Zusammenarbeit mit den Projekt-Controllern entwickelt. Der Fragenblock ist deshalb darauf ausgerichtet, gute Erfahrungen sowie Schwachstellen in der bisherigen Zusammenarbeit offen zu legen.

Akzeptanz beim Projektpersonal

Ist im Unternehmen noch keine Controllingenerfahrung vorhanden, sind lediglich die Fragen 1 bis 3 zu bearbeiten. Diese lassen auf die grundsätzliche Einstellung der Projektleiter zu Projektcontrolling schließen.

Zusammenarbeit zwischen Controlling und Projektpersonal

Die Fragen 4 bis 15 beziehen sich auf Akzeptanz und Kooperation, wobei diese beiden Themen innerhalb einer Frage nicht immer voneinander getrennt sind.

Werden die Fragen 4 bis 9 voll bejaht, lässt dies auf einen etablierten und guten Informationsfluss zwischen Controllern und Projektleitern schließen, es existiert bereits operatives Projektcontrolling. Somit kann ein weitergehendes strategisches Projektcontrolling auf einer guten Kooperationsbasis aufsetzen.

Werden die meisten Fragen mit "Nein" oder "Teilweise" beantwortet, deutet das darauf hin, dass mit dem Projektpersonal die Anerkennung für die Einführung von Controllingprozessen erst zu erarbeiten ist. Diese Mitarbeiter müssen eng in den Aufbau des Projektcontrollings einbezogen werden, um gemeinsam eine Lösung zu entwickeln, die sie akzeptieren und mittragen.

Gibt es derzeit überhaupt keinen direkten Kontakt zwischen Controllern und Projektleitern, können eventuell Erfahrungen aus dem allgemeinen Controlling hilfreich sein, um die Situation zu beurteilen. Auch ist wichtig zu wissen, wie höhere Hierarchieebenen (Linienmanagement, Führungskräfte) zum Controlling stehen.

Zusammenarbeit zwischen Controlling und Fachabteilungen in allgemeinen Themen

Wird die Mehrzahl der Fragen 10 bis 15 mit "Nein" beantwortet, findet aktuell kaum eine Zusammenarbeit zwischen dem Controlling und den Fachabteilungen (Kostenstellenverantwortlichen) statt, auf die bei der Entwicklung des Projektcontrollings aufgesetzt werden könnte. Da keine Erfahrungswerte vorliegen, ist ein besonders behutsames Vorgehen empfehlenswert. Werden die meisten der Fragen 10 bis 15 mit "Ja" beantwortet, so ist zumindest eine gute Kooperation auf Abteilungsebene mit Standard-Controllingzielen vorhanden; dies kann als Basis für die Einführung von Projektcontrolling genutzt werden.

Fragen zu Datenstruktur und Datenfluss im Unternehmen

Der letzte Fragenblock soll Klarheit über die im Unternehmen bestehende Datenführung und die Zuordnung von Kosten auf Projekte bringen. Die gesicherte Auswertung projektbezogener Kosten- und Leistungsdaten ist die Grundvoraussetzung für ein stimmiges Projektberichtswesen. Die Antworten geben Aufschluss darüber, ob und welche Änderungen in Datenhaltung und -auswertung notwendig sind, um die für das Projektcontrolling erforderlichen projektbezogenen Auswertungen zu erhalten.

Werden die meisten Fragen mit "Ja" beantwortet, ist die Datenführung gut strukturiert und kann ohne großen zusätzlichen Aufwand als Basis für Auswertungen des Projektcontrollings genutzt werden. Andernfalls sollten die Prozesse für die Datenführung und -zuordnung definiert werden. Damit die Sammlung von Projektkosten nicht zu viel Zeit in Anspruch nimmt und die wichtigeren Controllingfunktionen behindert, müssen Auswertungstools eingesetzt werden.



Die Bearbeitung der Checkliste sowie die Beurteilung der Ergebnisse nimmt eine gewisse Zeit in Anspruch und sollte deshalb mit genügend Vorlauf begonnen werden. Das Ergebnis ist sowohl für die Konzeption als auch für die Planung der weiteren Vorgehensweise wichtig.

Fazit

Es gibt unternehmensinterne Gegebenheiten, die Aufbau und Einführung eines Projektcontrollings behindern können. Es ist deshalb sinnvoll, sich zunächst ein Bild von der Ausgangslage zu machen und zu ermitteln, mit welchen Hindernissen oder Widerständen zu rechnen ist. Auf Basis dieser Analyse wird im zweiten Teil dieser Serie gezeigt, wie sich ein Konzept entwickeln lässt, das auf die Situation im Unternehmen zugeschnitten ist. Außerdem erfahren Sie, wie bestehende Hindernisse überwunden bzw. geeignete Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Einführung geschaffen werden können.

Literatur

- Fiedler, Rudolf: Controlling von Projekten, Vieweg Verlag, Wiesbaden, 2005

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2013 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.