

Fachbeitrag

Pragmatisches Projektcontrolling für KMU

Teil 2: Ein maßgeschneidertes Konzept entwickeln

Kleine und mittlere Unternehmen zeichnen sich in der Regel durch hohe Flexibilität und kurze Entscheidungswege aus. Auf diese Eigenschaften sollte bei der Einführung von Projektcontrolling Rücksicht genommen werden, um eine individuelle und angemessene Lösung zu entwickeln. Im ersten Teil dieser Artikelserie wurde deshalb eine Checkliste vorgestellt, mit der sich die Ausgangssituation im eigenen Unternehmen, die unternehmensspezifischen Einflussgrößen für das Einführungsprojekt sowie mögliche Widerstände ermitteln lassen. Im zweiten Teil soll nun gezeigt werden, wie das Konzept für die Einführung erstellt werden kann.

Inhalte des Konzepts sind:

- die Zielformulierung
- die Definition des organisatorischen Rahmens (Formelle Vorgaben und Strukturen, die das Projektcontrolling offiziell definieren)
- eine Liste von Werkzeugen, die eingesetzt werden sollen

! Personen, die später am Projektcontrolling beteiligt sind, sollten bei der Erarbeitung des Konzepts einbezogen werden. Zum Beispiel kann die Klassifizierung von Projekten mit den Bereichs- bzw. Projektleitern diskutiert werden, bevor die endgültige Entscheidung in das Konzept einfließt. Auch Vorschläge für inhaltliche oder organisatorische Vorgaben (z.B. den geplanten Berichtsturnus oder Details der Kostenplanung) können von den Bereichsverantwortlichen eingeholt oder mit ihnen besprochen werden. Auf diese Weise lässt sich gewährleisten, dass das Konzept tatsächlich auf die Gegebenheiten im Unternehmen ausgerichtet wird. Außerdem erhöht sich so die Akzeptanz der Mitarbeiter für die eingeführten Controlling-Maßnahmen.

Die Zielformulierung

Die Zielformulierung sollte möglichst genau beschreiben, was die Einführung von Projektcontrolling im Unternehmen konkret bedeutet. Dabei ist es wichtig, realistisch einzuschätzen, welche Ziele erreichbar sind. In der Praxis hat es sich bewährt, zunächst dort anzusetzen, wo die größten Defizite bestehen und das Projektcontrolling erst danach weiter auszubauen. Die für Ihre Situation geeignete Zielsetzung (die mehrere kleinere Stufen umfassen kann) lässt sich aus den Ergebnissen der Situationsanalyse (Teil 1) ableiten.

Im Folgenden wird eine Lösung für ein umfassendes Projektcontrolling-Konzept mit vier verschiedenen Ausbaustufen vorgestellt. Die Stufen bauen aufeinander auf und sollten nicht gleichzeitig angestrebt werden, damit die jeweils gewonnenen Erfahrungen in die nachfolgenden Stufen einfließen können.

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

Stufe 1: Portfoliobewertung (strategisches Controlling von Einzelprojekten)

In vielen Unternehmen gibt es keine standardisierte Darstellung, welchen Beitrag die geplanten sowie die laufenden Projekte zum Unternehmensergebnis und zur Strategie leisten. Durch die Einführung einer Portfoliobewertung, die gleichzeitig Basis für das weitere Projektcontrolling ist, lassen sich Projekte auf die wirtschaftlichen und strategischen Unternehmensziele abstimmen. Ergänzt wird die Darstellung durch eine Risikobewertung anhand geschätzter Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten der Risiken. Das Projektportfolio sollte mindestens einmal jährlich im Planungsrythmus des Unternehmens aktualisiert werden.

Die Einführung einer Portfoliobewertung ist in der Regel für jedes Unternehmen sinnvoll. Gemeint ist damit eine Bewertung der Projekte nach strategischer und wirtschaftlicher Attraktivität sowie eine grafische Darstellung als Portfoliodiagramm (Attraktivitätsportfolio). Existiert im Unternehmen bisher noch kein effektives operatives und strategisches Projektcontrolling, fehlt dem Management der Überblick darüber, was im Unternehmen an Projektarbeit geleistet wird und zu welchen Kosten. Da die Portfoliodarstellung auf einen Blick zeigt, wie viele Projekte derzeit laufen, welchen Beitrag zum Gewinn sie plangemäß erzielen werden und mit welchen Kosten zu rechnen ist, wird das Potenzial der Projektarbeit für das Management leicht erkennbar. Das trägt dazu bei, dass die Notwendigkeit von Projektcontrolling erkannt und seine Einführung unterstützt wird.

Da alle (wichtigen) Projekte vergleichbar dargestellt werden, können die Verantwortlichen der Ressorts die eigene Projektaktivität mit dem Gesamtbild vergleichen und über ihre Bereichsgrenzen hinaus die Ressourcenplanung überblicken. So wird für sie z.B. auch transparent, welche ihrer eigenen Ressourcen durch Projekte aus anderen Ressorts belegt werden. Das kann den Informationsfluss im Unternehmen fördern.

Schließlich lässt sich aus einer Portfoliodarstellung ableiten, welche Kontrolle für die einzelnen Projekte erforderlich ist, was wiederum eine gute Basis für das operative Controlling (Stufen 2 und 3) ist. Je nach der Bewertung der Projekte im Portfolio z.B. anhand Dringlichkeit, Risiken und wirtschaftlicher Kriterien werden die Schwerpunkte des operativen Controllings auf Terminkontrolle, Risikokontrolle oder Kostenkontrolle ausgerichtet. Auch beim strategischen Controlling (Stufe 4) ist das Attraktivitätsportfolio ein wichtiger Bestandteil.

Stufe 2: Operatives Einzelprojektcontrolling

Die Einführung eines grundlegenden Projektcontrollings (Einzelprojektcontrolling) etabliert Controlling-Mechanismen wie Planung, Soll-Ist-Vergleiche und Standardberichte, die dann in jedem Projekt eingesetzt werden. Dies soll sicherstellen, dass nach der Projektplanung eine permanente Projektkontrolle und -steuerung stattfindet. Auf diese Weise werden Abweichungen vom Plan frühzeitig entdeckt und rechtzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet – eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Abschluss jedes einzelnen Projekts. Als Nebenziel kann angestrebt werden, eine Projektkultur im Unternehmen zu etablieren. Es ist empfehlenswert, alle Maßnahmen, die für das Projektcontrolling vereinbart wurden, in einem Organisationsblatt oder Leitfaden einfach und verständlich zu dokumentieren und allen Projektmitarbeitern im Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

	Frage	Wurde überwiegend mit "nein" und/oder "teilweise" geantwortet, deutet dies auf ein Defizit hin im Bereich	Empfohlene Zielsetzung
Block A	1.-5.	Einzelprojektcontrolling	Dieses Defizit bedeutet Basisarbeit, d.h. es ist zunächst ein operatives Controlling aufzubauen. Um dafür eine effiziente Grundlage zu schaffen, empfiehlt sich als Zielsetzung die Einführung einer Portfoliobewertung (Stufe 1), danach die Einführung des operativen Projektcontrollings (Stufe 2)
	6.	Strategische Ausrichtung der Projekte	In diesem Fall sollte als Ziel die Einführung einer Portfoliobewertung (Stufe 1) angestrebt werden; als Vorstufe für ein Strategisches Projektcontrolling (Stufe 4), falls die operativen Teile bereits funktionieren.
	7.-10.	Standardisierung des Einzelprojektcontrollings	Sind hier Lücken vorhanden, ist die Optimierung des Einzelprojektcontrollings (Stufe 2) als Zielsetzung zu empfehlen – vorausgesetzt, es existiert bereits eine Portfoliobewertung (Stufe 1). Andernfalls lohnt es sich, zunächst mit der Portfoliobewertung zu beginnen.
	11.-18.	Dieser Teil des Fragebogens wird im Abschnitt 2 zum Tragen kommen, wenn der organisatorische Rahmen festgelegt wird und entschieden wird, welche Werkzeuge eingesetzt werden sollten.	
Block B	1.	Strategische Ausrichtung der Projekte	Diese Lücke sollte mit der Zielsetzung Portfoliobewertung (Stufe 1) geschlossen werden, beginnend mit dem Fokus auf das Attraktivitätsportfolio. Existiert ein zufrieden stellendes operatives Controlling, sollte das strategische Controlling (Stufe 4) als nächstes Ziel angegangen werden.
	2.-3.	Risikocontrolling	Empfohlenes Ziel ist die Einführung von Risikocontrolling (vorausgesetzt, es besteht bereits ein operatives Controlling). Dazu bietet es sich an, eine Portfoliobewertung (Stufe 1) einzuführen und als Bestandteil auch ein Risikoportfolio darzustellen. Diese dient als Grundlage für einen späteren Ausbau des Risikocontrollings.
	4.	Strategische Ausrichtung der Projekte	Die Zielsetzung Portfoliobewertung (Stufe 1) kann diese Lücke schließen, wobei der Fokus auf dem Attraktivitätsportfolio liegen sollte. Existiert ein zufrieden stellendes operatives Controlling, empfiehlt es sich, als nächstes Ziel ein strategisches Controlling (Stufe 4) zu etablieren.
	5.-9.	Multiprojektcontrolling, Koordination von Ressourcen	Falls ein funktionierendes Einzelprojektcontrolling existiert, sollte das Ziel sein, operatives Multiprojektcontrolling einzuführen (Stufe 3). Dabei kann es hilfreich sein, zunächst wieder mit der Portfoliodarstellung (Stufe 1) zu beginnen, um sich einen Überblick zu verschaffen und auf dieser Grundlage das Multiprojektcontrolling zu entwickeln.
	10.-14.	Operative Kostenkontrolle, wirtschaftlicher Schwerpunkt	Falls noch kein Einzel- bzw. Multiprojektcontrolling existiert, so sollte wiederum Basisarbeit geleistet und mit der Portfolioanalyse (Stufe 1) begonnen werden. Dies ist auch dann sinnvoll, wenn bereits operatives Controlling existiert, aber der Kostenfokus fehlt. Bei den nächsten Stufenzielen sollte dann besonderes Augenmerk auf das Kostencontrolling gelegt werden.
...			
Block E	1.-7.	Automatisierter Datenfluss für Projektcontrolling	In diesem Fall ist es notwendig, im Unternehmen Prozesse für die Automatisierung zu installieren, damit das Controlling effektiv stattfinden kann.
	8.	Automatisierter Datenfluss für Kostenauswertungen	Hier sollten die bereits bestehenden Prozesse für das Projektcontrolling angepasst werden.

Tabelle 1: Zielsetzungen formulieren auf Basis der Ergebnisse aus Teil 1.

Stufe 3: Operatives Multiprojektcontrolling

Um einzelnen Projekten bestimmte Prioritäten zuzuordnen sowie Ressourcen und Projektabläufe im Sinne der Unternehmensziele zu koordinieren, benötigt das Management bereichsübergreifende Informationen, die ein operatives Multiprojektcontrolling liefert. Dabei wird regelmäßig eine Gesamtdarstellung aller Projekte erstellt, die z.B. nach bestimmten Kriterien wie Projektart (Investitionsprojekte, Forschungsprojekte, ..) oder Wichtigkeit (nur A-, B-, oder C-Projekte); ggf. auch nach Unternehmensbereichen gegliedert ist. Die Gesamtdarstellung sollte dem Management einen Überblick über Priorisierung, Ressourcenbelegung, Termin- und Kostenfortschritt sowie Budgeteinhaltung liefern.

Stufe 4: Strategisches Projektcontrolling (Multiprojektcontrolling)

Beim strategischen Controlling werden aus der mittelfristigen Unternehmensplanung strategische Vorgaben für das Projektportfolio abgeleitet (z.B. Budgetgrenzen für Projektarten oder -kategorien). Abgestimmt auf die Unternehmensplanung lassen sich auf diese Weise Projektideen bzw. -ziele entwickeln sowie ein standardisiertes Projektauswahlverfahren mit einer systematischen Bewertung analog zu Stufe 1 etablieren.

Basis für das Risikocontrolling bildet ein "Risikoportfolio" der Projekte (d.h. als Ergänzung zur Attraktivitätsbewertung wird eine Risikobewertung erstellt und das Ergebnis in einem Portfoliodiagramm dargestellt). Für diese Stufe bieten sich aufwändigere Methoden zur Wirtschaftlichkeits- oder Nutzwertanalyse an; auch der Einsatz einer Project Scorecard.

Individuelle Anpassung der Zielsetzung

Mit Hilfe der Ergebnisse des Fragebogens (Teil 1 des Artikels) können Sie Ihre individuelle Zielsetzung ermitteln. Gehen Sie dabei analog zu den Blöcken im Fragebogen vor, wobei vorerst nur die Ergebnisse der Blöcke A, B und E relevant sind. Tabelle 1 fasst zusammen, welche Ziele angestrebt werden sollten, um Defizite, die sich aus den Antworten ableiten lassen, auszuräumen. Die Ergebnisse der Blöcke C und D werden in Teil 3 und 4 der Artikelserie detaillierter behandelt und sind für die Einführung bzw. bei der Mitarbeiterbeteiligung während der Konzepterstellung wichtig.

Auswertung Block A

Fehlt es bereits am Einzelprojektcontrolling bzw. an der strategischen Ausrichtung der Projekte, so ist die Projektlandschaft häufig nur schlecht überschaubar. Daher empfiehlt es sich zunächst, mit Hilfe einer Projektportfolioanalyse eine reine Bestandsaufnahme im Unternehmen durchzuführen – was als Basisarbeit zu verstehen ist, um die Notwendigkeit von Projektcontrolling klar herauszustellen und darauf folgend weitere Ziele des operativen Controllings anzugehen.

Auswertung Block B

Dieser Block hinterfragt, in welchem Umfang strategisches Controlling sowie Multiprojektcontrolling vorhanden ist. Bestehen hier noch Defizite, ist es hilfreich die Portfoliobewertung – sofern sie noch nicht eingesetzt wird – als Grundlage für weiter gehendes strategisches Controlling zu installieren und sich anschließend auf die Stufen 3 bzw. 4 zu konzentrieren.

Auswertung Block E

Einzelprojektcontrolling leidet in der Praxis häufig an der Schwierigkeit der Datenzuordnung bzw. der Auswertung von projektbezogenen Kosten: Wenn nicht sichergestellt ist, dass Buchungen von Kosten auf Projekte (wie Reisekosten, Dienstleistungen, Beratungskosten, Produktionskosten und so fort) anhand eindeutiger Zuordnungen praktisch lückenlos funktionieren und in auswertbarer Form im IT-System gespeichert sind, dann wird das Erstellen eines Projektkostenberichts zu mühsamer und zeitraubender Handarbeit. Der Fragenblock E hilft dabei, diese Gefahr frühzeitig zu erkennen. Ein weit gehendes "Nein" bei Block E bedeutet, dass im Augenblick keine automatisierte Datenauswertung möglich ist. Deshalb sollte parallel zur Zielsetzung eines Projekt(kosten)controllings eine systematische Zuordnung im Abrechnungssystem bzw. eine einfache Datenausgabe etabliert werden, um diese Lücke möglichst bald zu schließen.

! Falls Sie Schwierigkeiten haben, Ihre individuellen Ziele anhand der Situationsanalyse zu bestimmen, sollten Sie sich auf jeden Fall auf das Ziel der Portfoliobewertung (Stufe 1) konzentrieren. Eine übersichtliche Portfoliodarstellung ist extrem hilfreich, wenn die Basis des operativen Projektcontrollings bereits die größte "Baustelle" darstellt. Darauf aufbauend lässt sich weiteres Projektcontrolling im Unternehmen entwickeln. Der dritte Teil der Artikelserie behandelt ausführlich, wie sich ein Attraktivitätsportfolio erarbeiten lässt.

Bevor jedoch damit begonnen werden kann, individuelle Ziele umzusetzen, ist es notwendig, sich über das "Gerüst" klar zu werden, das für die Einführung und das "Wachsen" von Projektcontrolling erforderlich ist. Deshalb zunächst der zweite wesentliche Teil des Konzepts, der die organisatorische Seite abdeckt.

Definition des organisatorischen Rahmens

Egal, welche Stufe des Projektcontrollings angestrebt und ob strategisches oder operatives Projektcontrolling etabliert werden soll – grundsätzlich ist dazu eine entsprechende Controllingorganisation notwendig. Sie dient als Rahmen, in dem einerseits formelle Strukturen festgelegt und andererseits organisatorische Regeln festgeschrieben werden, anhand derer die Informationen fließen. Das geschieht hauptsächlich durch folgende Bausteine:

1. Unternehmensintern wird vorgegeben, wie ein Projekt definiert ist.
2. Die Formalia der Projektvergabe werden geregelt. (Wer darf ein Projekt freigeben, beauftragen oder Budgets vergeben usw.?)
3. Die Projekte werden nach Größenordnung bzw. Art klassifiziert, um das Controlling jeweils anzupassen.
4. Die Verantwortungsbereiche werden definiert: Wo ist die Verantwortung für das Projektcontrolling anzusiedeln?
5. Es wird vorgegeben, welche Controllinganforderungen der Projektleiter erfüllen muss (Planung, Soll-Ist-Vergleich, Fortschrittsberichte, usw.)
6. Es wird festgelegt, welche Berichte von den Projektleitern regelmäßig zu erstellen sind (Form, Inhalt und Berichtsturnus).
7. Der Projektcontroller erhält eine eindeutige Aufgabenstellung (Abgrenzung zur Aufgabenstellung des Projektleiters).
8. Es werden Prozesse für die Projektkostenzuordnung definiert.
9. Es werden Prozesse für das strategische Projektcontrolling definiert.

Diese Vorgaben sind, nachdem die Unternehmensführung sie verabschiedet hat, für alle Mitarbeiter verbindlich. Wichtig ist dabei nicht der formelle Charakter, sondern dass sie von den Mitarbeitern akzeptiert und gelebt werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Bausteine im Detail erläutert – insbesondere für diejenigen Leser, die sich mehr auf operatives Controlling fokussieren und dafür einen organisatorischen Rahmen aufbauen wollen. Richtet sich die Zielsetzung hingegen ausschließlich auf strategisches Controlling, dienen die folgenden Punkte lediglich als Anregung für die bestehende Projektcontrolling-Organisation.

Abhängig von Ihrer individuellen Zielsetzung gilt:

- Für die einfachste Stufe der Einführung einer Portfoliobewertung (Stufe 1) reicht es, sich mit den ersten drei Punkten auseinanderzusetzen.
- Für das Ziel, ein operatives Controlling (Stufen 2 und 3) aufzubauen, sind zusätzlich die Punkte 4 bis 8 erforderlich.
- Punkt 9 wird erst dann wichtig, wenn Sie den Aufbau eines strategischen Projektcontrollings planen.

! Wenn die Ergebnisse Ihrer Ausgangsanalyse zeigen, dass in Ihrem Unternehmen bereits funktionierende Controlling-Strukturen existieren (z.B. in einzelnen Bereichen), sollten Sie diese nach Möglichkeit in das Konzept integrieren, indem Sie z.B.

- die bestehende Projektorganisation in alle Bereiche übernehmen und ggf. optimieren.
- bewährte Informationskanäle (z.B. monatliche Verkaufsberichte an die Geschäftsleitung) nutzen und ausbauen bzw. an das Controlling anpassen.
- einen bestehenden Controllingturnus als Basis verwenden und ggf. die Inhalte erweitern (z.B. Jour Fixe des Managements).
- etablierte Berichtsformen bzw. Formulare übernehmen und ggf. optimieren (z.B. Statusberichte).
- bestehende Kostenreports verwenden und für die Projekte anpassen.

Das Vorgehen im Überblick

Die oben genannten Bausteine werden, wenn sie endgültig entschieden sind, in einer Richtlinie oder als Projektcontrollinghandbuch festgeschrieben. Das Management muss diese Richtlinie offiziell verabschieden und den Abteilungen als Organisationsanweisung vorgeben.

Um einvernehmliche Entscheidungen zu treffen, ist eine intensive Einbeziehung der Beteiligten (Manager, Bereichsleiter, Projektleiter, Controller, etc.) notwendig, damit die Struktur nicht dem Unternehmen wie ein Korsett übergestülpt wird, sondern sich gut in die bestehende Organisation einpasst. Besonders die möglichen Stolpersteine, die laut Ihrer Analyse vorhanden sind, sollten dabei berücksichtigt werden. Damit die Abstimmungsgespräche möglichst effizient verlaufen, benötigen Sie dafür einen bereits ausgearbeiteten Entwurf, der als erster Vorschlag für eine mögliche Controlling-Organisation dient.

Nachfolgend wird eine Richtlinie vorgestellt, die sich nach Wunsch anpassen lässt. Die Vorlage dazu finden Sie im Projektorganisationsblatt, das Sie als Word-Datei gemeinsam mit dem Artikel herunterladen können. Um dar-

aus eine eigene Lösung zu entwickeln, sollten Sie anhand ihrer individuellen Situation (die aus der Bearbeitung des Fragebogens in Teil 1 hervorgeht) entscheiden, welche unternehmensspezifischen Anpassungen notwendig sind. Als Ergebnis erhalten Sie ein in Ihrem Unternehmen angemessenes Konzept, das u.a. festlegt,

- ob in erster Linie operatives oder strategisches Projektcontrolling realisiert wird,
- ob eine Kategorisierung von Projekten erforderlich ist ("A", "B", "C"), d.h. ob unterschiedliche Anforderungen an das Projektcontrolling abhängig von der Projektkategorie gestellt werden sollen und wie eine solche Kategorisierung konkret aussieht,
- wie ein passendes Berichtswesen aussehen sollte,
- welcher Berichtsturnus sich anbietet,
- wo die Verantwortungen für das Controlling angesetzt werden, usw.

In den folgenden Abschnitten werden – jeweils auf die Ergebnisse des Fragebogens bezogen – Möglichkeiten zur Anpassung des Konzepts vorgestellt.

1. Festlegen: Was ist ein Projekt?

Für das gesamte Unternehmen sollten Vorgaben existieren, wie ein Projekt definiert ist; sonst können ggf. unterschiedliche Auffassungen darüber existieren, die eine einheitliche Darstellung der Projekte verhindern. Es bietet sich an, die Definition nach DIN zu übernehmen.

Demnach ist ein Projekt ein "Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation (DIN69901). Merkmale: Aufgabenmäßige Determination "Zielvorgabe", zeitliche Determination, Einmaligkeit, Neuartigkeit, Komplexität, aufgabenbezogene Budgets, rechtlich-organisatorische Zuordnung, Interdisziplinarität, Außergewöhnlichkeit".

2. Formalia der Projektvergabe regeln

Es muss festgelegt werden, wer Projekte freigeben, beauftragen oder Budgets vergeben darf. Dabei kann nach Größe bzw. Kategorie unterschieden werden (siehe Punkt 3). Dies ist in jeder Projektorganisation sinnvoll, um eine beliebige Vergabe von Budgets zu verhindern. Empfehlenswert ist, sich an bestehenden Grenzen zu orientieren und diese später mit dem Management zu diskutieren (z.B. Unterschriftenregelung bis xxx Euro etc.). Investitionsprojekte sollten grundsätzlich von der Geschäftsleitung vergeben werden.

3. Projekte eindeutig klassifizieren

Eine Klassifizierung bedeutet einerseits die Unterscheidung nach großen, mittleren und kleinen Projekten nach der Einteilung "A", "B" und "C", wobei die Buchstaben gleichzeitig die Wichtigkeit des Projekts verdeutlichen (A = sehr wichtig, C = weniger wichtig). Eine solche Unterscheidung sollte bereits ab zehn Projekten pro Jahr erfolgen. Sie dient dazu, Budget- und Ressourcen zu priorisieren und den Reportingaufwand festzulegen. Für wichtige A-Projekte sollten regelmäßige Reviews im Management angesetzt werden; für C-Projekte ist ggf. kein Reviewteam erforderlich.

Darüber hinaus sollten auch Projektkategorien vergeben werden, wie z.B. Invest-Projekte, interne Orga-Projekte, Kundenprojekte, Vertriebsprojekte, etc. Dies wird gebraucht, um die Controllinganforderungen ggf. entsprechend anpassen zu können. So ist es sinnvoll, für jede Projektkategorie einen eigenen Budgettopf zu schaffen und Projekte einer Kategorie für das Multiprojektcontrolling jeweils in einer Darstellung zusammenzufassen. Zum Beispiel kann für F&E-Projekte ein ausführlicheres Reporting und Abschlussreporting gefordert werden als für interne Orga-Projekte.

Eine gängige Aufteilung in Kategorien zeigt das Beispiel in Tabelle 2. Darin werden für Projekte der Kategorie A die strengsten Vorgaben angewandt. Bei Ressourcenknappheit werden diese Projekte bevorzugt und andere ggf. zurückgestellt. Es ist auch möglich, Projektcontrolling zunächst nur für Projekte der obersten Kategorie A einzuführen; und später auf kleinere B-Projekte auszuweiten. (Oder alternativ nur für F&E-Projekte und danach für andere Projektarten – je nachdem, wo die größte Lücke zu schließen ist.

Projektarten	Durchführung beauftragt von	Größenordnung Budget	Review-Team
R&D-Projekte "A" und "B"	Bereich Technik	aus R&D-Budget	Managementkreis, Projektcontroller für "A"
Interne Projekte "A" (Strategische Projekte bzw. Großprojekte mit Auswirkungen auf die weitere Firmenentwicklung)	Geschäftsleitung/ Managementkreis	ab 150.000Euro bzw. nach Entscheidung des Managementkreises	Managementkreis, Projektcontroller
Interne Projekte "B" (KVP-Projekte, interne Entwicklungsprojekte, Verkauf-Strategieprojekte, Organisationsprojekte)	Abteilung	bis 50.000 Euro	Managementkreis (für alle "B" in Summe)
Invest-Projekte "A" und "B"	Geschäftsleitung/ Managementkreis	aus Invest-Budget	Managementkreis, Projektcontroller

Tabelle 2: Beispiel für eine Kategorisierung der Projekte.

Um eine individuelle Klassifizierung zu erstellen, können Sie die Antworten aus Block A des Fragebogens verwenden. Dort haben Sie ermittelt, ob und in welcher Höhe Budgets vergeben werden, in welchen Bereichen und für wie viele Projekte. Das Ergebnis können Sie in einer übersichtlichen Kategorisierung zusammenfassen, die steuert, für welche Projekte der Hauptaufwand betrieben werden soll. Frage 13 in Teil A liefert Ihnen Informationen, ob es im Unternehmen bereits eine Klassifizierung gibt (häufig in der Entwicklungsabteilung), die übernommen werden kann.

4. Definieren der Verantwortungsbereiche

Außerdem ist zu klären, wo die Verantwortung für das Projektcontrolling angesiedelt werden soll und wer die Vergabe von Projekten verantwortet. Es ist sinnvoll, große Projekte ("A-Projekte") von der Unternehmensführung genehmigen zu lassen. Die Abstufung darunter sollte entsprechend der Hierarchieebenen gegliedert werden bzw. sich an üblichen Größenordnungen orientieren (z.B. analog zur Freigabe von Investitionen). Die Darstellung des Attraktivitätsportfolios kann dabei hilfreiche Basis sein: Aus ihr geht übersichtlich hervor, wie viele Projekte insgesamt durchgeführt werden und welchen Anteil am Budget sie binden. Als Beispiel stellt Tabelle 3 die Verantwor-

tungsbereiche einer Firma dar, in der Projekte bis zu einem Gesamtvolumen von 1,6 Mio. Euro durchgeführt werden. (Diese Firma dient auch für die nachfolgende Erläuterungen als Beispiel.)

Vergabe von Projekten	bis zu einem Budget von	Verantwortung
Geschäftsleitung (GL)	> 150.000 Euro	Geschäftsleitung
Managementkreis (MK)	150.000 Euro	Managementkreis gemeinsam
Abteilungen (ABT)	50.000 Euro	Managementkreis -Mitglieder einzeln
Projektcontrolling (PC)		kaufm. Leitung

Tabelle 3: Kompetenzverteilung für die Vergabe von Projekten (Beispiel).

Die Verantwortung für das Projektcontrolling sollten offiziell Mitglieder der Unternehmensführung tragen. Ob letztendlich ein hauptberuflicher Projektcontroller die Aufgabe übernimmt oder ob diese an jemanden vergeben wird, der sie zusätzlich neben anderen Controllingaufgaben wahrnimmt, kann später entschieden werden. Das hängt von der Zielsetzung und den geforderten Controllingfunktionen ab – auch davon, ob es überhaupt schon ein Controlling im Unternehmen gibt. Dieser Punkt wird in Teil 3 weiter diskutiert.

5. Konkrete Controllinganforderungen für Projektleiter definieren

Für den Aufbau eines operativen Projektcontrollings (Zielsetzung: Stufen 2 und 3) muss klar definiert sein, welche Controlling-Aufgaben der Projektleiter zu erfüllen hat. Dazu können z.B. Planung, Soll-Ist-Vergleich und das Erstellen von Fortschrittsberichten gehören. Ohne gute Planung ist kein Controlling möglich. Das umfasst im Wesentlichen die Planung von Terminen und Meilensteinen, Aufgaben, Ressourcen und Kosten. Der Planungsaufwand sollte wiederum auf die Projektkategorie zugeschnitten werden; so ist nur für Großprojekte ("A") und Invest-Projekte (jeder Größe) eine Detailkostenplanung erforderlich, jedoch nicht für mittlere und kleine Projekte ("B" oder "C"). Für Planungsaufgaben sollten bei der Einführung von Projektcontrolling standardisierte Vorlagen angeboten werden, ebenso wie für die notwendige Fortschrittsmessung und die Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen.

Für ausgewählte Projektkategorien oder Projektgrößen (z.B. für alle Invest-Projekte bzw. alle A-Projekte) kann z.B. verbindlich vereinbart werden, dass bestimmte Formulare zur Projektplanung und –kontrolle verwendet werden, die alle wesentlichen Informationen enthalten – die Basis für ein funktionierendes Einzelprojektcontrolling. In Tabelle 4 ist dargestellt, welche Berichtspflichten im Beispiel gewählt wurden.

Projektkennzahlen

In diesem Abschnitt des Konzepts sollte ggf. auch dokumentiert werden, ob und mit welchen Projektkennzahlen gearbeitet werden soll. Der Einsatz von Kennzahlen setzt Erfahrungen mit Projektcontrolling voraus und wird daher für dieses Einführungskonzept nicht empfohlen. Auch im Beispielunternehmen sind keine speziellen Projektkennzahlen definiert.

Außerdem sollten Sie darauf achten, ob Sie in Block A die Fragen 1 bis 5 bzw. 7 bis 10 mit "Ja" oder "Teilweise" beantwortet haben. Wenn es schon etablierte Vorgehensweisen oder bestehende Formulare gibt (z.B. zur Kostenplanung), ist es sinnvoll, diese nach Möglichkeit zu übernehmen und ggf. zu optimieren. Dasselbe gilt für Berichte (siehe Punkt 6). Grundsätzlich sollten möglichst wenig Formulare verwendet werden, die darin geforderten Angaben sollten sich auf ein Minimum beschränken.

Controlling-Aufgabe bezügl.	Projekte "A"	Invest-Projekte "B"	Projekte "B"
Projektorganisation, Planungsübersicht	Formular Organisationsblatt ausfüllen	Formular Organisationsblatt ausfüllen	Formular Organisationsblatt ausfüllen
Budget extern – intern	Formular Planung ausfüllen	Formular Planung+ Invest-Budget	Schätzung im Rahmen der Portfoliobewertung
Lastenheft	Lastenheft erstellen	Lastenheft erstellen	optional
Ressourcenplanung	Detailliert im Formular Organisationsblatt erstellen	Detailliert im Formular Organisationsblatt erstellen	Grob im Rahmen der Portfoliobewertung
Zeit-/Meilensteinplanung	Erstellen nach Vorlage in Tabellenkalkulations- bzw. Planungstool	Erstellen nach Vorlage in Tabellenkalkulations- bzw. Planungstool	Erstellen nach Vorlage in Tabellenkalkulations- bzw. Planungstool
To-Do-Listen	Erstellen nach Vorlage	Erstellen nach Vorlage	Erstellen nach Vorlage
Risikomanagement	Risk Report erstellen	Risk Report erstellen	optional Risk Report erstellen
Reporting-Turnus	Meilensteinreport erstellen	Meilensteinreport erstellen	Meilensteinreport erstellen
Besprechungsprotokolle	Vollständige Protokolle aller Besprechungen	Vollständige Protokolle aller Besprechungen	Vollständige Protokolle aller Besprechungen
Abschlussanalyse	Abschlussreport erstellen	Abschlussreport erstellen	Abschlussreport erstellen

Tabelle 4: Berichtspflichten des Projektleiters (Beispiel).

6. Berichtspflichten der Projektleiter festlegen

In Kombination mit Punkt 5 wird festgelegt, welche Berichte die Projektleiter regelmäßig erstellen müssen, welche Form und welchen Inhalt diese haben, an wen berichtet wird und in welchem Turnus. Dabei kommt es darauf an, sich auf das Wichtigste zu konzentrieren und die Zielsetzung je nach Projektkategorie abzustufen, also zunächst die größten bestehenden Lücken zu schließen.

Beim Einzelprojektcontrolling (Stufe 2) liegt der Fokus auf dem Projekt, das wesentlich durch Meilensteine bestimmt wird. Daher ist es sinnvoll, zumindest zu jedem Meilensteintermin ein Reporting zu erstellen – z.B. anhand einer einfachen Meilensteintrendanalyse. Viele Unternehmen führen ein monatliches Fortschritts-Reporting durch, das den Gesamtstand des Projekts im aktuellen Monat zeigt. Erfolgt die Datensammlung vorwiegend manuell, kann das allerdings aufwändig sein.

Für ein Multiprojektcontrolling (Stufe 3) ist es erforderlich, Status und Ergebnisse der Einzelprojekte in einer Übersichtsdarstellung zusammenzufassen. Die Darstellung kann zunächst auf eine bestimmte Projektkategorie beschränkt sein und erst im zweiten Schritt auf andere Projekte erweitert werden.

"PL/PC" bedeutet, dass die Verantwortung für die Erstellung und Weiterleitung der Berichte beim Projektleiter liegt und er dabei vom Projektcontroller unterstützt wird. In der Regel leitet der Projektleiter seine Reports an den Projektcontroller weiter. Bei Bedarf kann dieser vor den monatlichen Reviewsitzungen mit dem Projektleiter Rücksprache halten.

Das Beispiel in Tabelle 5 bezieht sich auf Einzelprojektcontrolling. Für die Einführung von Multiprojektcontrolling sollten verdichtete Reports verwendet werden, die Projekte z.B. nach Projektkategorie (Investitionsprojekte) zusammenfassen – so z.B. eine Statusübersicht anhand der Meilensteinplanung. Dies kann beispielsweise beim Projektcontroller oder zuständigen Bereichsleiter angesiedelt werden.

Im Beispielunternehmen wird einmal jährlich eine Projektportfoliobewertung erstellt. Das entspricht dem Planungsturnus des Unternehmens. Das Standardberichtswesen erfolgt im monatlichen Turnus, analog zu den üblichen Monatsberichten. Automatisierte Kostenberichte werden monatlich vom Projektcontroller abgerufen und an die Projektleiter gesendet. Sie dienen als Basis für das Kostencontrolling.

Controlling / Kategorie	Projekte "A"	Invest-Projekte "B" in Summe	Projekte "B"
Portfolio	jährl. Firmenportfolio (PC)	jährl. Firmenportfolio (PC)	jährl. Abteilungsportfolio (PC)
Meilensteinreport	monatl. Report mit MTA (PL/PC)	monatl. Report mit MTA (PL)	optional Report mit MTA (PL)
Fortschrittsanalyse	monatlich (PL/PC)	monatlich (PL/PC)	monatlich (PL)
Kostencontrolling	monatlich (PL/PC)	monatlich (PL/PC)	monatlich (PL)
Risikoanalyse	meilensteinbezogen (PL/PC)	meilensteinbezogen (PL)	optional (PL/PC)
Projektreviews	monatlicher Jour Fix (MK/PC)	monatlicher Jour Fix (MK/PC)	monatlicher Jour Fix (Abteilung) Quartal (MK/PC)
Rentabilitätsanalyse	Bei Abschluss (PL/PC)	Bei Abschluss (PL/PC)	Bei Abschluss optional: (PL/PC)
Anlage eines Projektkostenträgers	ja (PC/PL)	Kostenstelle: (PC/PL)	optional (Vergabe PC/PL)

PL = Projektleiter, PC = Projektcontroller, MK = Managementkreis

Tabelle 5: Turnus, Inhalte, Form und Verantwortung für das Projektcontrolling (Beispiel).

Bei den Projektreviews ist angegeben, wie oft und in welchem Kreis sie stattfinden. In den Reviews werden die Projekte anhand der Berichte, wie in Punkt 5 vereinbart, vorgestellt und diskutiert.

7. Eindeutige Aufgabenstellung des Projektcontrollers

Die Aufgabenstellung des Projektcontrollers muss für jede Zielsetzung (Stufen 1 bis 4) eindeutig vorgegeben und von den Aufgaben des Projektleiters klar abgegrenzt sein. Nur so ist eine respektvolle, vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich. Grundsätzlich sollte die Tätigkeit des Controllers die des Projektleiters unterstützen, z.B. indem der Controller Kostenreports, Amortisationsrechnungen oder Kostenschätzungen liefert oder auch Risikoworkshops durchführt. Grundsätzlich gilt: Der Projektleiter verantwortet Ergebnis, Leistung und Kosten. Der Projektcontroller verantwortet *die Transparenz* von Ergebnis, Leistung und Kosten (vgl. Fiedler).

8. Definition von Prozessen für die Projektkostenzuordnung

Soll ein operatives Projektcontrolling (Stufen 2 und 3) etabliert werden, müssen Prozesse für die Projektkostenzuordnung definiert sein, um z.B. Projektkostenberichte automatisiert erstellen zu können. In diesem Fall ist jede "Nein"-Antwort im Fragenblock E der Checkliste als Defizit zu sehen, das behoben werden muss. Die Lösungen sollten mit IT-Fachleuten und den Ansprechpartnern der verschiedenen betroffenen Bereiche erarbeitet werden. Wichtig ist nicht nur die Existenz von Projektkostenstellen oder -kostenträgern, sondern der organisatorische Ablauf, der eine korrekte Zuordnung der Buchungen sicherstellt. Ohne Information und Schulungen besteht wenig Chance auf Erfolg – dieser Punkt wird weiter ausgeführt, wenn es um die Umsetzung des Konzepts in die Praxis geht.

9. Definition von Prozessen für das strategische Projektcontrolling

Im Rahmen des strategischen Projektcontrollings (Stufe 1 bzw. 4) müssen mit der Unternehmensführung Prozesse vereinbart werden, die konform zur strategischen Unternehmensplanung laufen, z.B. zur Auswahl von Projekten anhand strategischer Kriterien. Dies sollte als eigener Teil des Konzepts formuliert werden (in der Struktur ggf. analog zu dem vorgestellten Organisationsblatt). Als Basis kann z.B. die Erstellung der Portfolioanalyse (wie in Tabelle 5 benannt) mit Attraktivitätsportfolio und Risikoportfolio vereinbart werden, um über die Projektplanung des folgenden Geschäftsjahres zu entscheiden. Als Werkzeuge sind hierbei die Gewinnvergleichsrechnung, Risikobewertung und Attraktivitätsbewertung auf Basis der Nutzwertanalyse zu empfehlen.

Kennzeichen einer maßgeschneiderten Lösung

Nachdem Sie Ihren Entwurf für den organisatorischen Rahmen fertig gestellt haben, sollten Sie überprüfen, ob er den folgenden Kriterien entspricht:

Die entwickelte Lösung

- ist auf die Größenordnung der Projektorganisation im Unternehmen zugeschnitten.
- ist an das Organisationsgefüge des Unternehmens angepasst.
- ist lernfähig, d.h. Erfahrungen aus dem ersten Schritt fließen in das weitere Konzept ein.
- ist flexibel wie das Unternehmen selbst und bildet für unterschiedliche Projektarten auch unterschiedliche Anforderungen ab.
- bietet den Beteiligten Hilfestellung und Unterstützung bei Entscheidungen, indem sie Zahlen, Daten und Fakten in komprimierter und übersichtlicher Form liefert.

- stellt kein Korsett oder Hindernis dar.
- orientiert sich an Effizienz, nicht an Formalismus.

Werkzeuge


Besonders für die Einführung von operativem Projektcontrolling (Stufen 2 und 3) empfiehlt sich, möglichst wenige und einfache Werkzeuge einzusetzen und vorhandene Tools nach Möglichkeit beizubehalten – denn die Umstellung auf ungewohnte Arbeitsmittel ist schwierig und zeitaufwändig. Werden bereits in einzelnen Abteilungen oder firmenweit standardisierte Werkzeuge verwendet (Fragen 7-10 in Block A mit "Ja" beantwortet), bietet es sich an, diese Werkzeuge in das Konzept zu übernehmen. Ist damit ein gewisser Standard im Projektcontrolling etabliert, können die bisherigen Werkzeuge durch effektivere abgelöst werden.

Für die wichtigsten Berichte sollten standardisierte Werkzeuge verwendet werden, die eine einheitliche und vergleichbare Sicht auf die Projekte ermöglichen. So ist ein Fortschrittsbericht anhand der Meilensteintrend- bzw. Kostentrendanalyse sehr übersichtlich und einfach zu erstellen.

Bewährt haben sich für einen einfachen Einstieg ins Projektcontrolling Planungsvorlagen und Berichte in Microsoft Excel; oft wird bei umfangreicheren Projekten auch spezielle PM-Software verwendet. In Tabelle 6 sind empfehlenswerte auf MS Excel basierende Instrumente aufgeführt. Die endgültige Entscheidung, welche Werkzeuge zum Einsatz kommen, sollten Sie gemeinsam mit den Projektleitern treffen; diese sollten die jeweiligen Instrumente kurz testen und eine Empfehlung aussprechen.

Einsatzgebiet	Werkzeug	Weitere Informationen zu diesem Werkzeug im Projekt Magazin
Zeitplanung	Phasenplan	"Projektberechnung und Visualisierung mit Excel – Teil 3: Projektdauer visualisieren mit einfachen Balken", Ausgabe 6/2002
Terminverfolgung	Meilensteintrendanalyse	"Einfache Kosten- und Terminüberwachung in Excel – Teil 2: Kostentrend- und Meilensteintrend-Analyse", Ausgabe 4/2006
Kostenverfolgung	Kosten-Termin-Diagramm	"Grundlagen des Termin- und Kostencontrollings", Ausgabe 14/2001
Kostenverfolgung	Kostenanalyse	"Projektkosten analysieren und auswerten mit Excel, Teil 1", Ausgabe 15/2003
Ressourcenplanung	Projektauswertung Ressourcen	"Ressourcenmanagement im Mittelstand – Teil 2: Auswertung der Ressourcenplanung", Ausgabe 19/2004
Für Projektberichte	Vorlage in Excel und Powerpoint	"Gezielt Einfluss nehmen mit maßgeschneiderten Projektberichten", Ausgabe 12/2003
Portfoliodarstellung		Die Erarbeitung einer Portfoliodarstellung wird in Teil 3 detailliert vorgestellt

Tabelle 6: Empfehlenswerte, auf MS Excel basierende Instrumente für den Einstieg in das Projektcontrolling.

 Das Konzept zur Einführung von Projektcontrolling kann auch als Handbuch für Projektcontrolling verwendet werden. Im Konzept sind alle wesentlichen organisatorischen Regeln dokumentiert, die den Rahmen für das

Controlling bilden – es kann somit eine Ergänzung zum Projektmanagement-Handbuch sein. Auch die Klassifizierung von Projekten mit den entsprechenden Controlling-Anforderungen sind im Konzept festgelegt, ebenso die erforderlichen Berichte. Auch wenn sich das vielleicht komplex anhört, lässt es sich kurz und übersichtlich dokumentieren. Wesentlich für die spätere Funktionstüchtigkeit des Konzepts in der Projektpraxis ist nicht eine möglichst ausgefeilte Festlegung aller Details, sondern eine klare Linie mit leicht verständlichen Anforderungen, wie sie im verwendeten Beispiel dargelegt ist.

Zusammenfassung

Gerade dann, wenn noch kaum Bewusstsein für die Notwendigkeit von Projektcontrolling im Management herrscht, sollte bei der Unternehmensführung zunächst Überzeugungsarbeit geleistet werden, um der Einführung den notwendigen "Rückenwind" von der Führungsriege zu verschaffen. Um Akzeptanz im Unternehmen zu schaffen, sollte mit einer pragmatischen, überschaubaren Lösung begonnen werden, bei der Kommunikation und Überzeugungskraft im Vordergrund stehen – wie es beispielsweise mit einer Portfoliodarstellung aller Projekte geschehen kann.

Während die ersten beiden Teile dieser Artikelserie die zu leistende Vorarbeit behandelt haben, geht es im dritten und vierten Teil um die konkrete Umsetzung. Teil 3 stellt die praktische Durchführung einer Portfoliobewertung anhand eines Fallbeispiels dar und analysiert das gewonnene Ergebnis. Dabei wird auch darauf Bezug genommen, wie sich die Beteiligten einbeziehen lassen; darüber hinaus erhalten Sie Argumente für die Überzeugungsarbeit bei Projektpersonal und Führungsriege. Im abschließenden vierten Teil folgt die praktische Umsetzung des entworfenen Konzepts ins Tagesgeschäft: Hier wird diskutiert, welche Ansprechpartner bei der Einführung wichtig sind, wie das Berichtswesen installiert werden kann und wie sich auf pragmatische Weise die Ist-Kosten der Projekte ermitteln lassen. Basis dafür sind die mit Hilfe des Fragebogens aufgedeckten Schwachstellen und Hindernisse (insbesondere in Block C und D). Besonderes Augenmerk gilt den Stolpersteinen und Vorgehensweisen, um diese aus dem Weg zu räumen.

Literatur

- Fiedler, Rudolf: Controlling von Projekten, Vieweg Verlag, Wiesbaden, 2005
- Schiecke, Dieter: "Projektberechnung und Visualisierung mit Excel. Teil 3: Projektdauer visualisieren mit einfache Balken", Ausgabe 6/2002
- Schels, Ignatz: "Einfache Kosten- und Terminüberwachung in Excel. Teil 2: Kostentrend- und Meilensteintrend-Analyse", Ausgabe 4/2006
- Wedelstaedt, Jürgen: "Grundlagen des Termin- und Kostencontrollings", Ausgabe 14/2001
- Schiecke, Dieter "Projektkosten analysieren und auswerten mit Excel, Teil 1", Ausgabe 15/2003
- Großberger, Gerhard: "Ressourcenmanagement im Mittelstand. Teil 2: Auswertung der Ressourcenplanung", Ausgabe 19/2004
- Duwe, Peter: "Gezielt Einfluss nehmen mit maßgeschneiderten Projektberichten", Ausgabe 12/2003

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.