

Projektcontrolling¹

1. Aufgaben des Projektcontrolling

Die DIN 69901 beschreibt das Projektcontrolling als Regelkreis:

„Sicherung des Erreichens der Projektziele durch: Soll-Ist-Vergleich, Feststellung der Abweichungen, Bewerten der Konsequenzen und Vorschlagen von Korrekturmaßnahmen, Mitwirkung bei der Maßnahmenplanung und Kontrolle der Durchführung“.

Die Aussage verdeutlicht, dass sich ein Projektcontrolling nicht auf die Planung und Kontrolle der Kosten beschränken darf. Der Servicecharakter eines Projektcontrollings, das alle Projektmanagementaufgaben unterstützt, wird erkennbar.

Für das Verständnis ist es wichtig, die Stellung des Projektcontrolling zum allgemeinen Unternehmenscontrolling und zum Projektmanagement herauszuarbeiten (vgl. Abb. 1).

Projektcontrolling garantiert auf der einen Seite die Verbindung der Projektplanung, -steuerung und -kontrolle mit dem **Unternehmenscontrolling**. Dies ist wichtig, da die Daten der Projekte in erheblichem Maße den Erfolg und die Liquidität eines Unternehmens beeinflussen. Projektcontrolling kann dabei als Spezialfunktion des Unternehmenscontrolling neben Vertriebs-, Beschaffungs-, Produktions-, Logistik-, Forschungs- und Entwicklungs-, Personal-, DV- sowie Finanz- und Investitionscontrolling gesehen werden.

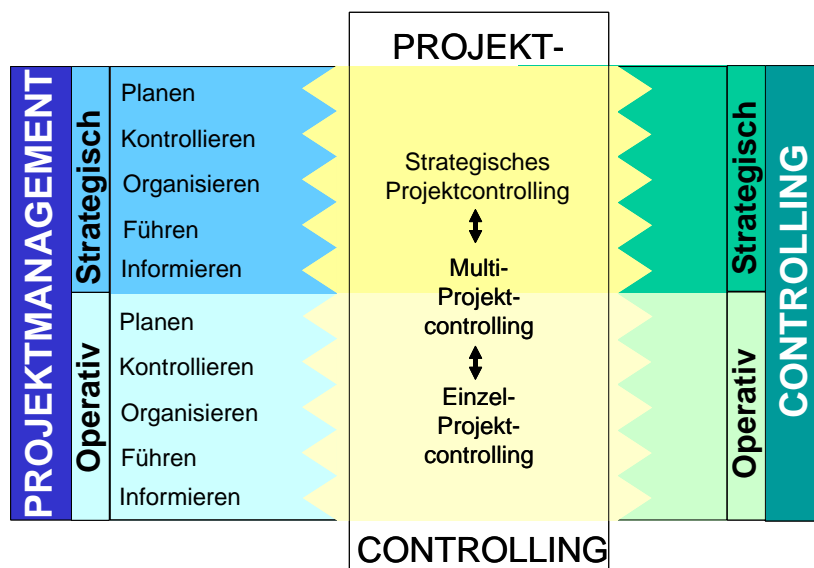


Abb. 1: Stellung des Projektcontrolling

Projektcontrolling unterstützt andererseits die Projektleitung bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben im Rahmen des **Projektmanagements**. Es kümmert sich in diesem Sinne um die grund-

¹ Weitere Informationen zum Thema können nachgelesen werden in: Fiedler, R., Controlling von Projekten. 2. Aufl. Wiesbaden 2003.

gende Gestaltung der Strukturen und Prozesse, die für eine effiziente Projektabwicklung erforderlich sind, und in vielfältiger Weise um die Koordination der Projektmanagementaufgaben (vgl. Abb. 3).

Zu unterscheiden sind Einzelprojektcontrolling, Multiprojektcontrolling und strategisches Projektcontrolling:

- Ziel des **Einzelprojektcontrollings** ist es, das Projektmanagement so zu unterstützen, dass das Projekt bezüglich der Eckpfeiler Qualität und Funktionalität, Kosten und Zeit erfolgreich abgewickelt wird.² Ein ganzheitlicher Lösungsansatz für das Einzelprojektcontrolling orientiert sich an den Lebenszyklusphasen des Projektes und stellt den Verantwortlichen sowohl phasenspezifische (z. B. zur Angebotskalkulation oder für den Projektabschlussbericht) wie auch phasenübergreifende Instrumente (wie z. B. Projektstrukturpläne oder Werkzeuge zur Projektadministration und -information) zur Verfügung.
- Während das Einzelprojektcontrolling auf die Gesamtlaufzeit eines Projektes bezogen und damit kalenderunabhängig ist, werden beim **Multiprojektcontrolling** mehrere Projekte (Projektgruppen bzw. die Projektgesamtheit) mit unterschiedlichen Terminen und Fertigstellungsständen für eine Abrechnungsperiode zusammengefasst betrachtet. Ziel ist es, die Projektprogramm- und Projektablaufplanung unter Beachtung
 - der Kapazitätsgegebenheiten,
 - der Kosten- und Finanzwirkungen sowie
 - möglicher weiterer Nebenbedingungen (z. B. strategische Ziele des Unternehmens)
 zu einem gemäß den Bereichs- bzw. Unternehmenszielen bestmöglichen Gesamtgefüge zu koordinieren.

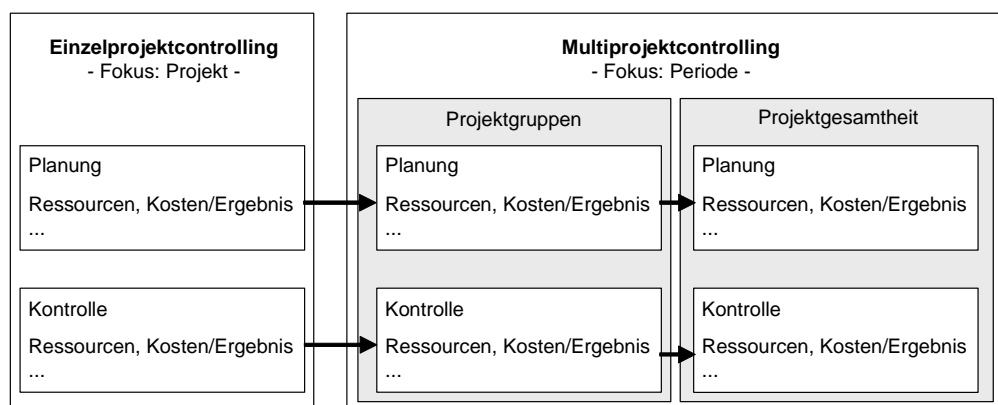


Abb. 2: Bausteine des Einzel- und Multiprojektcontrollings

Die wesentlichen Herausforderungen des Multiprojektcontrolling liegen in der

- Periodisierung der Erfolgs- und Liquiditätsdaten für die Projekte.

In der Praxis zeigt sich, dass zwar mit Projektbeginn eine erste Verteilung der Projektinformationen auf die Perioden

² Kellner, H., Die Kunst, DV- Projekte zum Erfolg zu führen: Budgets – Termine – Qualität, München, Wien 1994, S. 11.

vorgenommen wird, es aber Probleme bei der laufenden Aktualisierung dieser Informationen gibt. Ursachen dafür sind der enorme Arbeitsaufwand (z. B. aufgrund der hohen Detaillierung der Planung), die mangelnde Unterstützung durch geeignete DV-Werkzeuge oder die fehlenden Informationen zum Projekt, weil z. B. die neuesten Verträge bzw. Vereinbarungen dem Planenden nicht vorliegen.

- Koordination der Ressourcen.
Dazu gehören die Transparenz über die verfügbaren Ressourcen, ihre spezifischen Fähigkeiten und ihr Auslastungsgrad im Betrachtungszeitraum. Nicht selten zeigt es sich, dass es z. B. Projektmitarbeiter gibt, die ständig zu 150 Prozent ausgelastet sind, während andere noch freie Kapazitäten haben, weil ihre Fähigkeit und/oder ihre tatsächliche Auslastung nicht transparent sind.
- Verdichtung der Ergebnis-, Finanz- und Risikoinformationen der Einzelprojekte zur Projektgruppe bzw. der Projektgesamtheit.
Voraussetzung dafür ist, dass die Projekte ab einer bestimmten Verdichtungsebene in einer vergleichbaren Struktur geplant werden und zeitnah aggregierbar sind. Hier fehlen häufig eine gemeinsame Planungsmethodik sowie eine einheitliche DV-Unterstützung.

Die Instrumente des Multiprojektcontrollings sind im Prinzip die gleichen wie beim Einzelprojektcontrolling, nur mit dem Unterschied, dass mehrere Projekte gleichzeitig bzw. zu einer Gruppe verdichtet betrachtet werden.

- Projektcontrolling beschränkt sich nicht auf die rein operativen Projektaspekte, sondern sollte sich in Form **des strategischen Projektcontrolling** auch um strategische Aufgabenstellungen des Projektmanagements kümmern. Dazu gehört insbesondere die Bereitstellung von Informationen und Instrumenten zur effektiven Projektbewertung und Projektauswahl.

Abb. 3 gibt den Rahmen für die Aufgaben eines Projektcontrollings vor. Bei der Einführung eines Projektcontrollings ist festzulegen, wie sich das Projektcontrolling im konkreten Unternehmen positioniert.

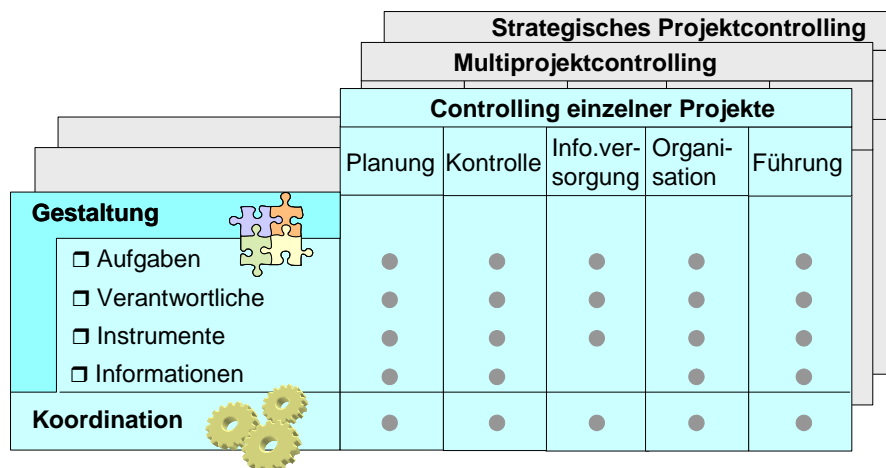


Abb. 3: Aufgaben des Projektcontrolling

Zusammenfassend kann Projektcontrolling wie folgt charakterisiert werden:

Projektcontrolling **unterstützt** das Projektmanagement bei der Gestaltung und laufenden Abstimmung der strategischen und operativen Projektmanagementaufgaben, also bei Planung, Kontrolle, Informationsversorgung, Organisation und Personalführung.

2. Träger des Projektcontrolling

Ab einer bestimmten Projektanzahl und -größe werden spezielle Stellen nötig sein, die Projektcontrollingaufgaben hauptberuflich erfüllen. Manche Aufgaben des Projektcontrolling übernehmen auch andere Abteilungen, wie Qualitätssicherung, Vertrieb und Organisation. Unternehmen, die aus Kostengründen keine eigenen Stellen für Projektcontroller einrichten wollen, können zudem auf externe Controller zurückgreifen. Dieses „Controlling auf Zeit“ wird oft von Unternehmensberatern angeboten.

Muss der Projektleiter anstelle des Controllers selbst die Projektcontrollingaufgaben erfüllen, sollte zumindest darauf geachtet werden, dass er das notwendige betriebswirtschaftliche Verständnis hat und die wichtigsten Controllinginstrumente beherrscht.

Grundsätzlich ist es sinnvoll, wenn auch Projektleiter und Projektmitarbeiter im Sinne eines Selbstcontrolling Projektcontrollingaufgaben wahrnehmen.

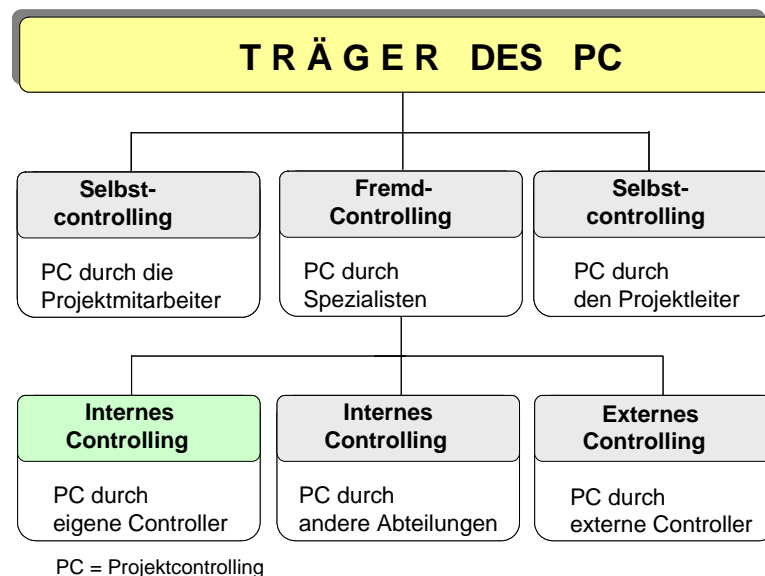


Abb. 4: Träger des Projektcontrolling

3. Selbstverständnis des Projektcontrollers

Der Projektcontroller kann mit einem Arzt verglichen werden. Während der Arzt ein langes gesundes Leben seiner Patienten erreichen möchte, arbeitet der Controller für eine dauerhafte positive Unternehmensentwicklung. Arzt wie Controller **helfen** und **unterstützen** bei Entscheidungen. Sie bieten oft keine fertigen Lösungen an.

Wichtig ist für beide Berufe, dass man ihnen großes **Vertrauen** entgegenbringt.

Auch die Aufgabenschwerpunkte beider Berufe sind vergleichbar. Nachdem eine Krankheit erkannt wurde, muss die **Diagnose** erfolgen. Sie und die **Therapie** müssen im Mittelpunkt aller Bemühungen stehen. Ein Großteil der Aufgaben eines Controllers in der betrieblichen Praxis besteht oftmals jedoch in der aufwändigen Selektion und Aufbereitung von Daten. Es bleibt zu wenig Zeit, um Daten zu analysieren, Abweichungsursachen zu diagnostizieren und Maßnahmen vorzuschlagen.

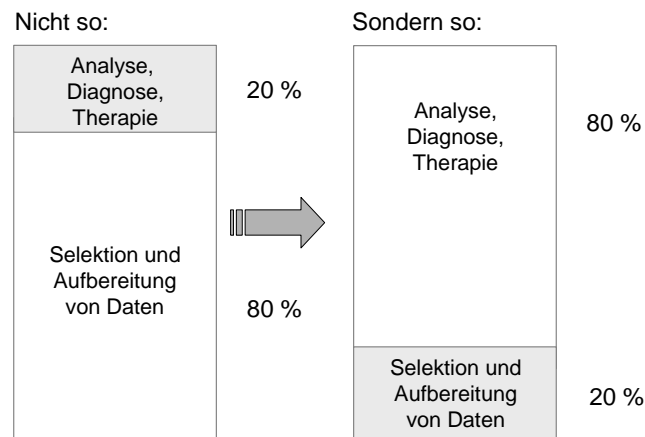


Abb. 5: Aufgabenschwerpunkte des Projektcontrollers

Der gute Arzt wird **vorbeugende Maßnahmen** ergreifen, damit eine Krankheit gar nicht erst ausbrechen kann. Auch der Projektcontroller sollte sein Augenmerk vor allem auf die Zukunft des Projektes legen. Er muss sich um die vorbeugende Verhinderung von Abweichungen kümmern. Der Projektcontroller hat die Frage „Warum kann das Projektergebnis sinken, und was ist zu tun, um das Planziel zu erreichen?“ zu stellen und zu beantworten. Die Information, dass das Projektergebnis vier Prozent unter dem Plan liegt, ist demgegenüber weniger interessant.³

Der Projektcontroller sollte sich auch mit **strategischen Fragestellungen** beschäftigen und strategische Wandlungsprozesse begleiten. Er koordiniert außerdem die **Umsetzung der strategischen Unternehmensziele** in mittel- und kurzfristige Projektmaßnahmen und prüft außerdem, ob die operativen Projektentscheidungen **im Einklang mit der Strategie** sind. Im Tagesgeschäft wird schnell die Auswirkung einer Entscheidung auf Kundenbeziehungen und Marktanteile vergessen.

4. Zusammenarbeit von Projektcontroller und Projektleiter

Der Projektcontroller kann dem Projektleiter die Entscheidung nicht abnehmen. Während der Projektleiter das wirtschaftliche Projektergebnis, die Leistung und die Einhaltung der Projekttermine zu verantworten hat, ist der Projektcontroller vor allem für die **Transparenz der Daten** zuständig. Im Idealfall versteht der Controller den

³ Fiedler, R., Einführung in das Controlling, 2. Aufl., München 2001, S. 6.

Projektleiter und liefert daher die richtigen Informationen für die Projektsteuerung.⁴

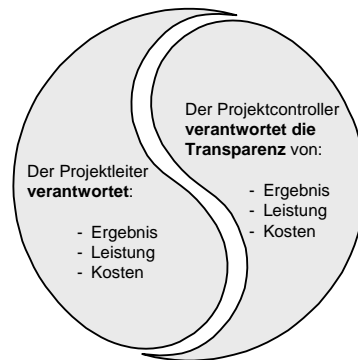


Abb. 6: Aufgaben von Projektleiter und Projektcontroller

Zusammenfassend ist zu fordern, dass der Projektcontroller eine Dienstleistung erbringen muss. Er leistet für das Management und die Projektleitung einen Service und ist betriebswirtschaftlicher Berater.⁵ Dies wird im aktuellen Controller-Leitbild der International Group of Controlling (IGC) deutlich, das auch für den Projektcontroller gilt:⁶

<p>Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.</p> <p>Das heißt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz-, Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei. • Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen. • Controller moderieren und gestalten den Managementprozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann. • Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung. • Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.
--

Abb. 7: Controllerleitbild

Autor:

Prof. Dr. Rudolf Fiedler
www.projektcontroller.de
 fiedler@projektcontroller.de

⁴ Deyhle, A., Management & Controlling Brevier, Band 1, Manager & Controller im Team, 7. Aufl., Wörthsee-Ettersschlag 1977, S. 154.
⁵ Deyhle, A., Controlling-Praxis. Führung durch Ziele, Planung und Controlling, Bd. 1: Unternehmensplanung und Controller-Funktion, 9. Aufl., Gauting 1992.
⁶ www.controllerverein.de/wasistct/leitbild/leitbild.html, Stand: 14.9.2002.