

# IT Projektcontrolling – Lösungsansätze für die Praxis

IT Projektcontrolling kann als Sicherungsmassnahme gegen Problemprojekte gesehen werden. Als wirksame Methode zur Sicherung des Projekterfolges hat sich **pro-aktives IT Projektcontrolling** bewährt.

Die Praxiserfahrung zeigt, dass Controlling die Projektqualität hebt, den Projekterfolg fördert und fallweise kritische Probleme verhindert – eine lohnende ‚Versicherung‘ mit geringen Kosten.

**Christoph B. Meyer**

---

## IT Projektcontrolling in Unternehmen und Organisationen

### ***Der Stellenwert von IT Projekten***

IT Projekte leiten sich direkt oder indirekt aus den operativen und strategischen Zielsetzungen einer Organisation ab. Die kontinuierliche Anforderung, das Kerngeschäft sicherzustellen und die Effizienz zu steigern, führt häufig zu zwingend erforderlichen IT Projekten im operativen Bereich. Strategische Ziele bedingen oft ebenfalls unterstützende IT Mittel. Als Beispiel könnte die Umsetzung der Zielsetzung ‚erstklassige Kundendienstleistung‘ zur Beschaffung eines Systems für das Kundenmanagement führen.

Der Erfolg solcher Projekte in Bezug auf Ergebnisse, Termine und Qualität ist entscheidend für die Erreichung der übergeordneten Zielsetzungen, und muss mit geeigneten Mitteln sichergestellt werden.

### ***Die Erfolgsquoten von IT Projekten***

Auch mit zunehmender Professionalität im Projektmanagement sind rundum erfolgreiche IT Projekte noch immer die Ausnahme, nicht die Regel. Gemäss dem bekannten ‚Chaos Report‘<sup>1</sup> werden nur 29% der Projekte rechtzeitig, im Budget und mit dem geplanten Umfang abgeschlossen, 53% der Projekte sind verspätet, über Budget oder weisen Abstriche beim Umfang auf, und 18% scheitern ganz.

### ***IT Projektcontrolling als Sicherungsmassnahme***

Neben gutem Projektmanagement und einer zweckdienlichen Projektorganisation ist Projektcontrolling ein umfassend wirksames Mittel zur Sicherung des Projekterfolges.

Trotzdem werden in der Praxis viele, auch grosse IT Projekte ohne Projektcontrolling abgewickelt – anders als etwa in der Bauwirtschaft. Noch seltener findet man eine institutionalisierte Organisation oder definierte Prozesse im Bereich des IT Projektcontrolling.

Einwände gegen ein Projektcontrolling in der IT sind etwa zu spätes Eingreifen im Problemfall (erst an den Projekt-Meilensteinen), dass der Controller vom Projektleiter als ‚Überwacher‘ ungern gesehen ist, oder ein Missverhältnis von Kosten und Nutzen.

Dem kann jedoch mit dem hier vorgestellten Ansatz des pro-aktiven IT Projektcontrolling entgegnet werden.

## **Pro-aktives IT Projektcontrolling**

### ***Lösungsansatz***

Das Ziel des pro-aktiven IT Projektcontrollings ist, durch eine rechtzeitige, aktive und übergreifende Projektsteuerung auf eine erfolgreiche Erfüllung des Projektauftrags hinzuwirken.

---

<sup>1</sup> Standish Group, 2004, [www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com)

Die Aufgaben liegen in der durchgehenden Berücksichtigung der Einflussfaktoren Mensch, Technologie, Ressourcen und der Projektrisiken, und der laufenden Beurteilung ihrer möglichen Einflüsse auf die Projektdimensionen Ergebnisse, Kosten, Termine und Qualität. Der Fokus liegt somit auf den Faktoren, welche den Projekterfolg als Ganzes gefährden können.

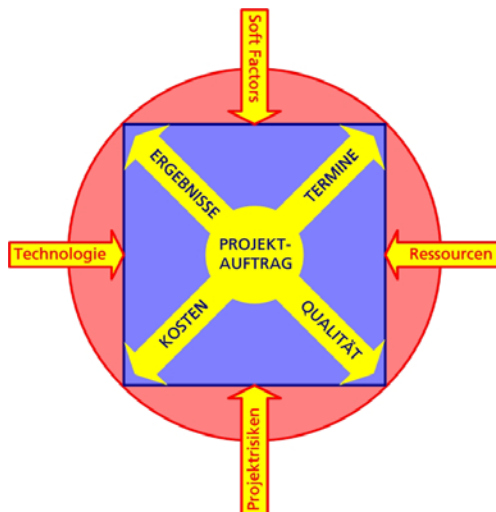


Abbildung 1: Projektsteuerung

So verstanden wird IT Controlling eine interdisziplinäre Aufgabe. Sie erfordert nicht nur Know-how und Methoden aus den Gebieten Projektmanagement, Informatik und Betriebswirtschaft, sondern auch aus praktischer Erfahrung gewonnenes Augenmaß.

Das zentrale Werkzeug beim pro-aktiven IT Projektcontrolling ist ein Controllingsystem, welches einerseits der Projektführung Abweichungen zu den Projektzielen frühzeitig aufzeigt, und andererseits die nötigen Daten zur Berichterstattung an den Projektauftraggeber bereitstellt.

### Ergebnisse, Termine und Kosten

Der Schwerpunkt im IT Projektcontrolling ist die Beurteilung der Lieferung und Verwendbarkeit der vorgesehenen Ergebnisse oder Lieferobjekte zu den fixierten Terminen und Kosten. Behandelt werden also primär die Aspekte **WAS, WANN, WIE-VIEL**.

### Qualitätssicherung

Die Sicherstellung der Qualität des Systems bezüglich Ausgestaltung der Lieferobjekte, Integration in die Systemumgebung, Berücksichtigung von Standards, Dokumentation, Wartbarkeit usw. sowie die Durchsetzung der Projektvorgehensmethodik, also der Aspekt des **WIE**, ist Aufgabe der Qualitätssicherung.

### Projektorganisation

Wie in Abbildung 1 gezeigt, ist die Qualität eine integrierte Dimension der Projektsteuerung, und mit den übrigen Dimensionen Ergebnisse, Kosten und Termine in enger Wechselwirkung verbunden (erfahrungsgemäss lassen sich ja bei Problemen nicht alle vier Faktoren gleichzeitig einhalten).

Je nach Projektorganisation werden die Funktionen von Controlling und Qualitätssicherung vereint oder personell getrennt. Im zweiten Fall ist eine sinnvolle Abstimmung nötig, die durch das im pro-aktiven IT Projektcontrolling verwendete gemeinsame Controllingsystem erleichtert wird.

### Phasengerechtes Controlling

IT Projektcontrolling soll möglichst schlank erfolgen, und sich auf die wichtigsten Faktoren für den Projekterfolg konzentrieren. Die Erfolgsfaktoren sind von der Projektphase abhängig:

#### Controlling-Inhalte

- In den Phasen Planung und Konzeption werden die Projektziele erarbeitet. Entsprechend liegt der Schwerpunkt im Controlling auf der Beurteilung der optimalen Umsetzung der übergeordneten strategischen, funktionalen und organisatorischen Zielsetzungen.
- In der Phase Detailspezifikation werden die Umsetzungsziele definiert. Im Controlling verschiebt sich der Schwerpunkt auf die Überprüfung qualitativer Aspekte wie Vollständigkeit, Präzision, Klarheit und Konsistenz der Projektdokumente.

- In den Phasen Realisierung und Einführung werden die in der Detailspezifikation definierten Zielsetzungen umgesetzt. Das Controlling beschäftigt sich dabei hauptsächlich mit der Überwachung des Projektfortschritts (Kosten und Aufwand, Ergebnisse, Qualität, Termine) und mit den Projektrisiken bei der Umsetzung.
- In der Betriebsphase stehen die Erfüllung der strategischen Zielsetzungen und die Erhaltung der Betriebstüchtigkeit des Systems im Vordergrund. Mögliche Themen für das Controlling sind die periodische Überprüfung des operativen Systems mit den aktuellen strategischen Zielsetzungen, die Benutzerzufriedenheit, die Datenqualität, die Zuverlässigkeit und die Wartungskosten.

### Controlling-Zyklen

IT Projektcontrolling liefert immer Momentaufnahmen zu definierten Zeitpunkten. Primär sind das die Projekt-Meilensteine am Abschluss jeder Projektphase. Bei grossen und lange dauernden Projekten sind zusätzliche Controlling-Zyklen während den Projektphasen Detailspezifikation und Realisierung wesentlich, da in diesen Phasen auch die meisten Projektkosten anfallen. Je grösser ein Projekt, je länger die Projektdauer, und je höher die pro Zeiteinheit auflaufenden Projektkosten, desto kürzere Controlling-Zyklen sind sinnvoll.

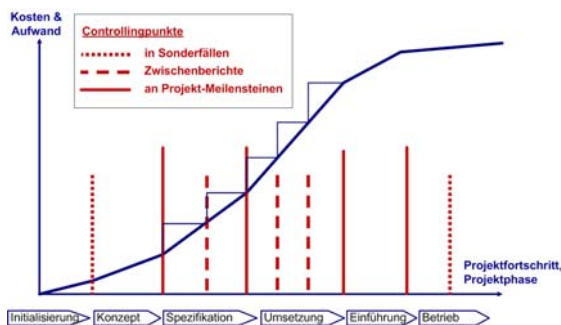


Abbildung 2: Controlling-Zyklen

### Messung des Projektfortschritts

Die im Projektmanagement v.a. aus der Baubranche bekannte 'Earned-Value' Methode zur Messung des Projektfortschritts

ist im IT Projektcontrolling schwierig anzuwenden. Die Methode liefert theoretisch sehr aussagekräftige Kennzahlen zur Projektsteuerung, doch die zur Errechnung notwendigen Daten sind in der Praxis kaum erhältlich. Insbesondere der Projektfortschritt innerhalb eines Arbeitspakets ist meistens nicht zuverlässig festzustellen (die letzten 20% verursachen bekanntlich oft 80% des Aufwandes).

Deshalb werden Controlling-Zyklen einfacher so gewählt, dass seit dem letzten Kontrollpunkt ein eindeutig messbarer Projektfortschritt zu erwarten ist, beispielsweise funktionstüchtige, testfähige Lieferobjekte, denen entsprechende Kosten gegenüberstehen (vgl. Treppenlinie in Abbildung 2). Auf die Beurteilung 'angefangener Arbeiten' wird so verzichtet werden.

### Projektinformation

#### Informationsfluss

Der Informationsfluss beim pro-aktiven Controlling ist so gestaltet, dass rechtzeitig auf sich abzeichnende Probleme reagiert werden kann.

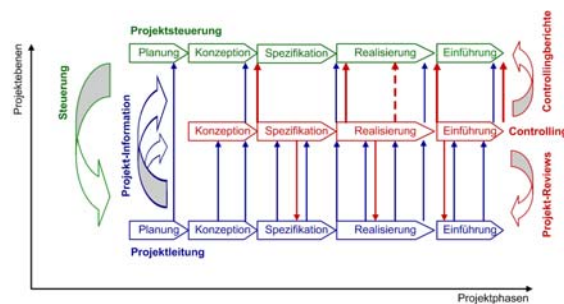


Abbildung 3: Informationsfluss

Es bestehen deshalb zwei Informationskreisläufe:

- zwischen Projektleitung und Projektcontrolling ein pro-aktiver Kreislauf mit kurzem Zyklus in Form von Projekt-Reviews (je nach Projekt alle 1 bis 3 Monate);
- zwischen Projektcontrolling und Projektsteuerung ein Kreislauf mit längerem Zyklus in Form von Controllingberichten (zum Abschluss der Projekt-

Meilensteine, eventuell Zwischenberichte während langen Projektphasen).

Bei sich abzeichnenden kritischen Problemen informiert das Controlling die Projektsteuerung zudem ad-hoc.

### Berichtswesen

Um mögliche Abweichungen von den Projektzielen rechtzeitig zu erkennen, ist der Projektcontroller auf vollständige und zeitgerechte Information über die Projekte angewiesen. Dazu dienen regelmässige Projektberichte der Projekt-/Teilprojektleiter, die kurz und prägnant (Formular auf zwei A4 Seiten) den Status und allfällige Abweichungen vom erwarteten Projektfortschritt zusammenfassen:

- wichtige Aktivitäten, Projekterfolge
- Termine / Meilensteine
- Ergebnisse / Status Lieferobjekte
- Risiken und Probleme
- ergriffene Massnahmen
- Qualität der Zusammenarbeit

Mit einem separaten Excel-Formular wird der aktuelle Stand von externen Kosten und/oder internem Aufwand rapportiert.

Der Informationsfluss darf aber keine Einbahnstrasse sein, vielmehr sollen die Ergebnisse über die Projekt-Reviews rechtzeitig und konstruktiv in das Projekt zurückfliessen.

### Soft Factors

Besonders bei grossen Projektteams haben das Zwischenmenschliche und die Qualität der Zusammenarbeit der Projektbeteiligten (Fachmitarbeiter, Benutzervertreter, Lieferanten, Entwickler, Betreiber, Projektinstanzen) wesentlichen Einfluss auf den Projekterfolg. Verhaltensgeprägte Aspekte wie

- der Führungsstil der Projektleitung
  - die Sicherstellung der Kunden- oder Benutzerorientierung
  - gute Projektkommunikation
  - die Kooperation aller Projektbeteiligten
- werden oft als ‚Soft Factors‘ bezeichnet. Sie lassen sich aufgrund von Gesprächen

und Informationen aus den Projektberichten bewerten. Oft sind Unterschiede in der Bewertung durch verschiedene Projektbeteiligten für das Controlling wichtige Hinweise auf latent vorhandene Probleme in diesem Bereich.

### Controllingsystem

Das Controllingsystem ist ein Set von Methoden und Werkzeugen („Controlling-Instrumente“) zur Erfassung der wesentlichen Projektinformationen und zur Überwachung und Steuerung des Projektes in den Dimensionen Ergebnisse, Termine, Kosten und Qualität.

Der überwiegende Teil dieser Instrumente wird für die Projektführung – auch ohne Controlling – in jedem Fall benötigt. Wenige Controlling-Instrumente dienen zusätzlich der Projektsteuerung.

Für pro-aktives IT Projektcontrolling ist wichtig, dass die Projektleitung, das Projektcontrolling und die Qualitätssicherung ein gemeinsames Controllingsystem mit allen Beteiligten zugänglichen Informationen verwenden. Dies erhöht die Effizienz, verkürzt die Reaktionszeiten, und verbessert die Akzeptanz des Controllings, welches so auch die Projektleitung aktiv unterstützen kann.

### Controlling-Instrumente

Die wichtigsten Controlling-Instrumente mit ihrer Zielsetzung und dem üblichen Autor sind in Abbildung 4 aufgeführt.

Controlling-Instrumente	Zielsetzung	Autor
Projektberichte	Reporting	PL
Projekt-Reviews		C
Controllingberichte		C
Status Lieferobjekte	Ergebnissteuerung	PL
Termine Lieferobjekte	Projektplansteuerung	PL
Kritische Pendenzen		PL
Projekt-Meilensteine		PL
Externe Projektkosten	Kostensteuerung	PL
Interner Aufwand		PL
Risikokatalog	Risikomanagement	C

PL=Projektleitung C=Controller PS=Projektsteuerung

Abbildung 4: Controlling-Instrumente

Welche dieser Instrumente in einem konkreten Projekt einzusetzen sind, hängt von

der Zielsetzung und der Projektart, Projektgrösse und Projektkomplexität ab. Bei Projektbeginn werden die für die Projektführung und den Projekterfolg wesentlichen Faktoren definiert. Daraus bestimmen sich dann die im Controllingsystem zu führenden Instrumente. Als Beispiel müssen in einem Festpreisprojekt mit sehr knappem Zeitrahmen der Status und die Termine der Lieferobjekte sehr eng, aber die externen Projektkosten nicht laufend überwacht werden. Bei Projektbeginn wird festgelegt, wie häufig die einzelnen Controlling-Instrumente nachzuführen sind.

### EDV-Mittel

Die Controlling-Instrumente sind meistens standardisierte Formulare und Vorlagen (z.B. Word-, Excel-, MS-Project Templates), die für das konkrete Projekt noch leicht angepasst werden.

In kleineren Projekten sind solche individuellen EDV-Mittel ausreichend. In Projekten mit komplexer Projektorganisation oder internen und externen Projektmitgliedern ist eine gemeinsame Plattform für die zentrale Ablage der Projektdokumentation und der Controlling-Instrumente von Vorteil. Projektmanagement-Software, in welche die Controlling-Instrumente eingebunden werden, ist eine weitere Alternative.

## Risikomanagement

### Risikostufen

Mit Projektrisiken wird je nach Risikostufe unterschiedlich umgegangen:

Risikostufe	Vorgehen	Wer
<b>1 - Risikoeliminierung</b>	Für identifizierte Risiken werden im Rahmen der Projektdurchführung wo immer möglich die Ursachen behoben.	Projektteam
<b>2 - Risikoplanung</b>	Verbleibende Risiken werden nach Risikogewicht im Risikokatalog priorisiert, und laufend überwacht. Nötigenfalls werden Gegenmassnahmen geplant.	Projektleitung

Risikostufe	Vorgehen	Wer
<b>3 - Krisenmanagement</b>	Bei akuten, projektgefährdenden Problemen oder Risiken schaltet die Projektleitung bzw. der Projektcontroller die Projektsteuerung ein.	Projektsteuerung

Abbildung 5: Risikostufen

Der Wirkungsbereich des pro-aktiven IT Projektcontrolling liegt primär auf den Stufen 2 und 3. Stufe 1 ist Aufgabe des Projektmanagements, der Projektcontroller kann jedoch in den Projekt-Reviews nützliche Hinweise liefern.

### Risikokatalog

Der Risikokatalog zeigt die nach Risikogewicht (hohe Eintretenswahrscheinlichkeit und/oder grosse Auswirkung im Eintretensfall) priorisierten Projektrisiken mit Auswirkungen und Bewertung auf. Er wird bei Projektbeginn erstellt und an den Projekt-Meilensteinen aktualisiert.

Für bedeutende Risiken werden Massnahmen zum Risikomanagement geplant:

- Massnahmen zur Behebung bzw. Minimierung der negativen Auswirkungen im Eintretensfall;
- Massnahmen zur Minimierung der Eintretenswahrscheinlichkeit:

Beispiel: Um sich gegen finanzielle Risiken auf Seite Software-Lieferant zu schützen, könnte eine Software-Hinterlegung veranlasst werden.

### Vertragsmanagement

Besonders bei IT Projekten mit hohem externem Lieferanteil wie der Einführung von Standardsoftware ist Vertragsmanagement ein für den Projekterfolg wesentliches Element. Leider wird es im Projektmanagement oft unterschätzt.

Projektleiter werden primär aufgrund technischer und/oder fachlicher Stärken ausgewählt. Im Kommerziellen fehlt oft die Erfahrung – anders als bei den Lieferanten. Unklare und für den Kunden ungünstige Verträge sind deshalb nicht selten.

Mit guten Verträgen lässt sich mindestens das finanzielle Risiko vieler IT Projekte



weitgehend auf die Lieferanten übertragen. Hier kann ein erfahrener IT Controller nützliche Unterstützung leisten.

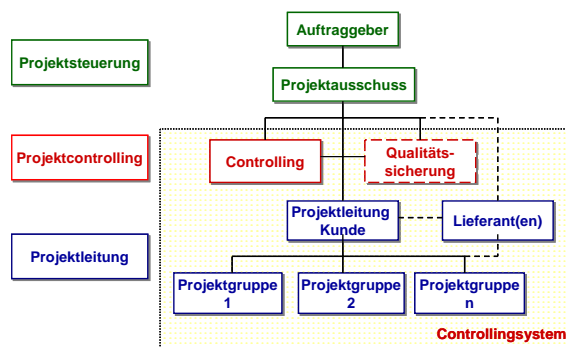
### **Die Rollen von Projektleitung und Projektcontrolling**

Die Projektleitung, mit operativer Verantwortung, und das Projektcontrolling, mit beratender und überwachender Funktion, tragen in einem Informatikprojekt in sehr unterschiedlichem Mass und auf unterschiedliche Weise zum Projekterfolg bei.

Pro-aktives IT Projektcontrolling geht mit möglichen Spannungen zwischen diesen Rollen konstruktiv um, indem der Projektcontroller gegenüber der Projektleitung primär eine beratende und unterstützende Funktion als ‚Projekt-Coach‘ wahrnimmt, sowohl beim Aufbau eines geeigneten Controllingsystems wie auch durch objektive Reviews der Projektergebnisse.

Die überwachende Funktion des Projektcontrollers als unabhängigen Berichterstatters gegenüber der Projektsteuerung und dem Projektauftraggeber ist bei gut laufenden Projekten von sekundärer Bedeutung. Sie wird erst wichtig, wenn schwerwiegende Probleme entstehen oder das Projekt aus dem Ruder zu laufen droht. Durch die pro-aktive Projektbegleitung werden solche Fälle aber mindestens früh erkannt und können rechtzeitig eskaliert werden.

Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft eine Projektorganisation in einem Projekt mit externen Lieferanten, projektexternem Controlling und separater Qualitätssicherung, und einem gemeinsamen zugänglichen Controllingsystem.



**Abbildung 6: Typische Projektorganisation**

### **Zusammenfassung**

Beim pro-aktiven Controlling werden drei Aufgaben gleichzeitig erfüllt:

1. Aufbau eines Controllingsystems zur Überwachung von Ergebnissen, Terminen, Kosten, Qualität und Projektrisiken, das der Projektleitung, dem Projektcontrolling und der Qualitätssicherung dient.
2. Pro-aktive Unterstützung der Projektleitung bei der Erreichung der Projektziele. Abweichungen und Projektrisiken werden im Controllingsystem laufend erfasst. Allfälliger Handlungsbedarf wird der Projektleitung vom Controller rechtzeitig im Rahmen von Projekt-Reviews aufgezeigt.
3. Periodische Berichterstattung an Projektsteuerung oder Projektauftraggebers aus unabhängiger Sicht. Projektstand, Kurs, Zielerreichung und Risiken werden in Form von Controllingberichten aufgezeigt. Das Controllingsystem bildet dafür die Grundlage.

Pro-aktives IT Projektcontrolling bewegt sich damit weg vom Kontrollinstrument, und wird vielmehr zu einem integrierten Werkzeug des Projektmanagements.

## IT Projektcontrolling – bei welchen Projekten?

### **Projektgrösse**

Projektexternes Controlling bedingt einen minimalen Aufwand zum Aufbau des Controllingsystems, zur Projektbegleitung und zur periodischen Berichterstattung. Mit zunehmender Projektgrösse nimmt der Controllingaufwand nur noch unterproportional zu. Es besteht deshalb eine minimale Projektgrösse, ab welcher sich der Einsatz von IT Projektcontrolling empfiehlt.

Pro-aktives IT Controlling ist schlank ausgelegt und lässt sich bei Projekten mit einem Investitionsvolumen ab einigen Hunderttausend Franken sinnvoll einsetzen. Bei Projekten ab ca. einer Millionen Franken drängt sich ein Projektcontrolling in jedem Fall auf.

### **Kleinprojekte**

In Kleinprojekten wird das ‚Controlling‘ einfacher ausgelegt und meist projektintern von der Projektleitung wahrgenommen. Grundlage dazu kann eine Auswahl der hier vorgestellten Controlling-Instrumente sein. Im Minimum sind dies:

- Termine / Meilensteine
- Ergebnisse / Status Lieferobjekte
- externe Kosten / interner Aufwand;
- Periodische Projektberichte für Projektsteuerung oder -auftraggeber.

### **Rapid Prototyping Projekte**

Nach dem ‚Rapid Prototyping‘ Verfahren entwickelte Projekte stellen besondere Herausforderungen an das Projektcontrolling dar. Das Problem liegt in der zeitlichen und inhaltlichen Vermischung der Projektphasen Spezifikation und Realisierung. Pro-aktives IT Projektcontrolling kann nicht feiner sein, als separate Lieferobjekte definierbar sind. Bei ‚Rapid Prototyping‘ Projekten ist besonders darauf zu achten, dass möglichst ‚feinkörnig‘ separat test- und abnehmbare Lieferobjekte bestehen.

Beispielsweise können dies ‚vertikal‘ strukturierte Module sein, für welche Ergebnisse, Kosten, Termine und Qualität separat kontrollierbar sind.

### **Erfahrungen aus der Praxis**

Pro-aktives IT Projektcontrolling hat sich in der Praxis bei unterschiedlichen Projekten bewährt. Anwendungsfälle waren Projekte der öffentlichen Verwaltung charakterisiert durch:

- Investitionsvolumen zwischen einigen Hunderttausend und mehreren Millionen Franken;
- Projektarten wie Infrastruktur-Erneuerung, Applikationsentwicklung, Einführung von Standardsoftware;
- Verwendung von verschiedenen Projekt-Vorgehensmethodiken;
- Einsatz unterschiedlicher Technologien wie Client-Server Lösungen, Web-Applikationen und GIS-Systeme.

Aus diesen Projekten wurden Erfahrungen gewonnen, welche in die vorgestellte Methode eingeflossen sind:

- Controlling trägt zur Projektqualität bei, indem ein systematisches Projektvorgehen sichergestellt ist und die Vorgehensmethodik angemessen eingesetzt wird.
- Der Einsatz eines durchdachten Controllingsystems für die Überwachung von Ergebnissen, Kosten, Terminen und Qualität wirkt sich unabhängig vom Controlling positiv auf den Projekterfolg aus.
- pro-aktives IT Projektcontrolling soll wie jede Methode pragmatisch angewendet werden. Die eingesetzten Controlling-Instrumente werden deshalb für die einzelnen Projekte optimiert.

Neben der Controllingmethode ist die Person des Controllers der entscheidende Faktor für wirksames Controlling. Es gilt, die richtige Balance zu finden zwischen aktiver Unterstützung des Projektleiters und Unabhängigkeit der Beurteilung. Daneben ist durch Praxiserfahrung gewonnenes Augenmass bei der Einschät-

zung des Projektverlaufs gefragt. Typische Beobachtungen bei Controllingprojekten sind:

- Die pro-aktive Unterstützung der Projektleitung durch einen erfahrenen Controller hilft mit, Projektrisiken richtig einzuschätzen und Massnahmen zu ergreifen, bevor Probleme entstehen. Nur in seltenen Projekten wird eine Eskalation an die Projektsteuerung je nötig.
- Aufgrund spezifischer Erfahrung übernimmt der Controller fallweise auch Spezialaufgaben im Projekt. Ein Beispiel ist etwa Unterstützung im Vertragsmanagement.
- Weniger erfahrene IT Projektleiter und Projektauftraggeber verlassen sich stark auf den Controller. In einzelnen Fällen wird der Controller praktisch zum Projektcoach, und es gilt sicherzustellen, dass die Rollen nicht vermischt werden.

Insgesamt zeigen die Erfahrungen, dass ein unabhängiges IT Projektcontrolling sowohl in gut wie in schwierig verlaufenden Projekten eine nützliche ‚Versicherung‘ des Projekterfolges darstellt. In allen Projekten hat das Controlling den Projektverlauf verbessert, und in einzelnen Fällen konnten dank rechtzeitiger Intervention kritische Probleme verhindert werden.

Je nach Projektgrösse ist mit Kosten für das IT Projektcontrolling im Bereich von 2-5% des Investitionsvolumen zu rechnen – eine für die Erfolgsicherung gerechtfertigte ‚Versicherungsprämie‘.

### AUTOR

Christoph B. Meyer, Dipl. Ing. ETH, M.Sc. M.B.A., ist geschäftsführender Partner der BLUE CHIPS INFORMATIK AG in Zürich. Seine Beratungsmandate liegen in den Bereichen Controlling, Projektmanagement und IT Prozesse.