



Heinrich Keßler

## Controlling in Projekten

Controlling im allgemeinen Geschäftsbetrieb und das Controlling in Projekten und für Projekte unterscheiden sich erheblich.

Das Dokument enthält die erste Gedankensammlung für das spezielle Controlling in Projekten. Es enthält Kurzbeschreibungen von Aufgaben, Rollen, Funktionen, Zielen, Beiträgen, Ergebnissen und Verantwortungen von Controllings und den verantwortlichen Personen für das Projekt und das Projektmanagement.

Die Unterlage diene als Vorlage für die Beratungen von Führungskräften, entscheidenden Personen für das Controlling und im Controlling, Experten, Dienstleistenden, Bildungseinrichtungen, Beratungsunternehmen, Toolanbietern, verantwortlichen Auftraggebern und Auftragnehmern für Projekte, zunächst von IT-Projekten und den folgenden Projekten für die Telekommunikation und Informationsmediengestaltung. Die Ergebnisse sind in der Regel in die Projektorganisation, die Stellenbeschreibungen, Funktionsbeschreibungen, Regeln und Spielregeln, Leistungsvereinbarungen, Rahmenhefte, Lastenhefte und Pflichtenhefte für Projekte, das Projektmanagement, die Stabsfunktionen und operativen Organisationseinheiten eingeflossen.

Das Originaldokument vom 17.09.1999 wurde vom Autor am 15.06.2017 in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Controlling in Projekten

Zeit, Ressourcen, Kosten, Qualität

## Begriffe:

Das Controlling richtet sich sehr nach der Art des Projektes:

IT-Projekte sind "technische" Projekte:

- Neuentwicklungen von IV-Systemen
- Einführung/Einsatz von Standardanwendungen
- Wertentwicklung von IV-Systemen
- Sanierung von IV-Systemen
- (Flächen-)Einführungsprojekte
- Infrastrukturprojekte
- Individuelle Datenverarbeitung (IDV)

neuerdings auch:

- Integrationsprojekte,
- Zusammenführungsprojekte
- Kompatibilitätsprojekte
- Kombinationsprojekte

IM-Projekte (Informationsmanagementprojekte)

= haben immer zumindest 1 Komponente der IT-Projekte

zuzüglich:

- Anpassung der Organisation (Strukturen, Abläufe, Regeln, Methoden)
- Anpassung der Personen (Personalentwicklung, Qualifizierung, Änderung des Führungssystems, der Führungs- und Steuerungsmethoden usw.
- Anpassung der Unternehmenskultur (Änderung der Prioritäten, Entscheidungskriterien, Freiräume, usw.)



## Unterscheide: ordnungsmäßige Buchführung, Kontrollen und Controlling.

### Ordnungsgemäße Buchführung

1. Zur ordnungsgemäßen kaufmännischen Buchführung gehört alles, was zur vollständigen und korrekten Erfassung und Strukturierung von Aufwand und Ertrag sowie von Vermögen, Kapital und Verbindlichkeiten gehört.
  - 1.1. Ergebnisse der ordnungsgemäßen kaufmännischen Buchführung:
    - 1.1.1. Betriebswirtschaftliche Abrechnungen
    - 1.1.2. Gewinn- und Verlustrechnungen
    - 1.1.3. Bilanzen
    - 1.1.4. Vermögensaufstellungen
    - 1.1.5. Steuerliche Nachweise
    - 1.1.6. Lagebericht und Geschäftsbericht
  - 1.2. (Konto-)Nummer, Betrag, Soll/Haben, Datum:

Alles, was sich mit erfassen lässt mit Kontonummer, Betrag und entweder Soll oder Haben gehört im weiteren Sinn zur ordnungsmäßigen Buchführung.

Steuerungsgröße	Ergebnis (Ergebnistyp)	
Kontonummer	Gesamtkosten Gesamterträge Überschuss/Fehlbetrag Kostenartenrechnung	
Kostenstelle	Kostenstellenrechnung	
Projekt-nummer/ Teilprojekt-nummer	Projektkostenrechnung	
AP-Nummer	Arbeitspaketabrechnung	
Objekt-nummer	Objektabrechnung	
Prozess-nummer	Prozesskostenrechnung	
Artikelnummer Bestellnummer	Komponentenrechnung	
Personal-nummer	Leistungsbeiträge	
Auftrags-nummer	Auftragsabrechnung AP-Rechnung	
Lieferanten-nummer	Kreditorenübersicht, Zahlungsverpflichtungen	
Kunden-/Empfänger-nummern	Debitoren, Forderungen	
Lagernummer	Lagerbestandsverwaltung	
Datum	Periodenrechnungen	




Aufgaben der Projektorganisation:

- Vollmacht zur Beauftragung
- Vollmacht zur Preisverhandlung
- Unterschriftsvollmacht für die Geschäfte des Projektes
- Vollmacht zur Anerkennung von Rechnungen
- Vollmacht zur Freigabe von Rechnungen zur Bezahlung
- Vollmacht zur Zahlungsveranlassung
- Kontovollmacht
- Vollmacht zur Unterzeichnung von Schecks und Wechseln
- Vollmacht zu Leistungsvereinbarungen
- (Handlungsvollmacht)
- (Prokura)

Aufgaben der Führung/Projektleitung:

- Prüfung auf Plausibilität
- Prüfung auf Freiheit von Vorbehalten (z.B. wegen Mängeln, Nichtleistungen, Garantien, Einbehalten, Nachbesserungen,
- Freigabe zur Zahlung / Rechnungsstellung

Aufgaben der Sachbearbeitung:

- ordnungsgemäße Kontierung
- ordnungsgemäße Datenerfassung
- Überprüfung der Mengen
- Überprüfung der Preise (Rabatte)
- rechnerische Rechnungsprüfung

Aufgaben des Controllings:

- Erstellen eines Nummerntableaus
- Erstellen der Belege/Vordruck/Formblattes
- Erstellen der Stempel zur Kontierung.

Aufgaben der Kontrolle:

- Belegprüfung
- Rechnungsprüfung
  - inhaltlich
  - rechnerisch
  - auf Ordnungsmäßigkeit der
  - Nachweis der Mengen, Stimmigkeit der Preise

Bei den folgenden Planungsaufgaben sind sowohl die Qualifikationen der ordnungsgemäßen Buchführung wie des Controlling gefordert:

- Kalkulationen (von Maßnahmen, Arbeitspaketen)  
(Was kosten die einzelnen Maßnahmen?)



- Kostenplanung (welche Kostenarten, welche Kostenstellen?)
- Budgetierung (wer stellt das Budget, das Kapital zur Verfügung?)
- Finanzierungsplanung (wann wird das Geld zur Verfügung gestellt?)
- Liquiditätsplanung (wie werden Liquiditätsüberschüsse verwaltet, wie werden Liquiditätsengpässe überwunden?)

Die Periodenrechnung sollten immer mindestens folgende Daten liefern:

Kategorie	bisher gebuchte Beträge (IST)	Rechnerisch noch verfügbar	Voraussichtlich werden noch benötigt	Voraussichtliches SOLL	geplantes SOLL	Voraussichtliche Abweichung
z.B. Auftrag A			**			
			**			

\*\* Diese Daten muss das Controlling liefern



## Kontrolle

Kontrolle ist eine Führungsaufgabe.

Die Buchhaltung und das Controlling liefern dazu Daten, Fakten und zu Informationen aufbereitete Daten und Fakten als Impulse.

Kontrolle ist insbesondere auch dort erforderlich, wo „alles läuft“: „Erwische die Leute, wenn sie etwas gut machen!“

Bereits eingetretene oder erwartete Störungen oder Auffälligkeiten führen in der Regel immer zu Kontrollen – durch die Vorgesetzten oder Führungskräfte oder verantwortlichen Personen.

Buchhaltung und Controlling sind Dienstleistende für die Personen, die zu Kontrollen berechtigt und verpflichtet sind.



## Controlling:

Controlling ist eine Aufgabe des Projektleiters. Wenn ein Projektcontroller bestellt/eingesetzt wird, benötigt er wie jeder andere Projektmitarbeiter Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Was er zu tun hat, worauf er zu achten hat, bestimmt der Projektleiter. Der Controller ist also Dienstleister für das Projekt.

Die Kenntnis faktischer Einzelheiten ist eher der Job des Controllers, die ganzheitliche Sicht auf das Projekt eher die Aufgabe des Projektleiters, d.h. der Controller soll dazu beitragen, dass der Projektleiter den Wald betrachtet und nicht die einzelnen Bäume.

Controlling bedeutet Steuern, Lenken. Hier kann das Bild des Wagenlenkers von Delphi helfen. Er ist ein großes Gleichnis des Schicksals, der in apollinischer Schönheit, Mäßigung und Ausgeglichenheit den Wagen lenkt, sich die unglaubliche Mühe der Konzentration und Selbstbeherrschung nicht anmerken lässt. Ist der Wagenlenker nun selbst der Lenker oder ist er der Kutscher des Lenkers?

Man weiß es bis heute nicht.

Im Projektmanagement ist der Lenker der Projektleiter, der Controlling der Kutscher - um bei diesem Bild zu bleiben.

Feststellung, welche Art von Controlling das Projekt bedarf. Jedes Projekt braucht eine andere Art des Controllings.

Das Controlling erfordert Nebenrechnungen, Hilfsrechnungen und muss auf das Vorgehen des Projektmanagements abgestimmt werden. Ein regelmäßiger Abgleich der Hilfszahlen und Hilfsgrößen mit den realen Zahlen der Buchhaltung zeigt auf, ob die Annahmen sich bestätigen, wo bereits abgewichen wurde und in welche Richtung und wo sie voraussichtlich abweichen werden.

Weitere Aufgaben des Controllings:

Erarbeiten der Nutzenargumentation für die Budgetverantwortlichen, Auftraggeber, Gremien des Projektmanagements (Lenkungsausschuss, IT-Ausschuss, Organisationsausschuss), Finanzierer (Kapitalgeber, Banken), Linienvorgesetzte und Arbeitspaketverantwortliche.



## Personalcontrolling im Projekt:

- Ermittlung der Anforderungsprofile

Anforderungsprofil an Projektleiter

Welche Kompetenzen werden für das Projektmanagement benötigt, welches Fachwissen, welches Methodenwissen, welche Erfahrungen, welche sozialen Kompetenzen, welche interkulturellen Kompetenzen

Welche Qualifizierungen sind für die Projektarbeit erforderlich

Welche Art von Beratung, Unterstützung und Supervision/Coaching benötigt aufgrund des Eignungsprofils voraussichtlich das Projektmanagement? (Berater als Expertenleihe/Know How-Leihe, als Begleiter/Unterstützer, als Reflektor, Supervisor)

- Ermittlung des Kapazitätsbedarfes

Regel für alle Tätigkeiten, die keine mechanischen Tätigkeiten sind:

Man braucht so viel Zeit, wie man für die Arbeit gibt.

Alte Controllerweisheit: Setze 1 Controller ein - und er wird binnen kürzester Zeit über die Notwendigkeit von Überstunden klagen.

Setze dann einen zweiten Controller ein - und er wird nach einer Woche ebenfalls über die Notwendigkeit von Überstunden klagen.

Setze dann einen dritten Controller ein - und warte eine Woche: Er wird...

- Ermittlung der Personaleinsatzzeitpunkte

Die Schwierigkeiten, die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt und in der geforderten Ausgeschlafenheit, Motivation und Dauer zu erhalten, will ich hier nur erwähnen. Rezepte habe ich nicht. Dem Personalcontrolling kann z.B. die Aufgabe übertragen werden, die Gründe, Begründungen und Muster der Abwesenheiten zu ermitteln und damit entscheidungsrelevant zu machen (Kosten der Verzögerungen, Überstunden Dritter, Fehler, Wiederholungen usw. ermitteln)

- Ermittlung der Legitimatoren und Legitimationen der störenden Verhaltensweisen.

- Disposition des Personals

Hierzu gehört die zeitliche, örtliche Disposition und die situative Beauftragung.

- Vereinbarungen mit Personal-Entsendenden-Bereichen über die Wahrnehmungen von Urlaubsansprüchen, Abgeltungen von Gleitzeit usw.

Vergütung für Sondereinsätze

Vereinbarungen mit den entsendenden Bereichen

Vereinbarungen mit dem Personalbereich

Incentives

Vereinbarungen mit den entsendenden Bereichen

Vereinbarungen mit dem Personalbereich

- Rückspeisung der Personalerfahrungen in den entsendenden Bereich





- Personalentwicklung während der Projektlaufzeit

Leistungsbeurteilung

Potentialbewertung

Hierzu sind Vereinbarungen mit dem entsendenden Bereich erforderlich

- Personaleinsatzplanung

Leistungsvereinbarung

Reiseplanung

Routenplanung

Vereinbarungen über die Unterbringung und Kosten von externen Mitarbeitern (aus anderen Werken, Ausland usw.)



## Nutzencontrolling - Aufgaben Teil 1

- Ermittlung der Nutzer (Nutznießer)

Wichtig: Die Nutznießer sind nicht unbedingt die Benutzer, sondern diejenigen Personen oder Bereiche, welchen der Nutzen zufällt, - auch und gerade weil die Benutzer die IT nutzen. Die eigentlichen Benutzer können unter Umständen die neue Technologie sogar als Belastung und Behinderung erleben.

Nutznießer ist, wer aufgrund der Ergebnisse des IT-Projektes:

- künftig weniger Aufwendungen hat,
- mit langsamer steigenden Aufwendungen zu rechnen hat,
- mehr Einnahmen hat,
- Rationalisierungspotentiale hat (einfachere Abläufe, leichtere Information oder Kommunikation),
- einen höheren Produktivitätsgrad aufweist,
- usw.

Die Nutznießung kann

- konkret sein,  
d.h. sie ist direkt aus den Projektergebnissen ableitbar, messbar und bewertbar (z.B. geringere Telefonkosten/Leitungskosten, geringerer Produktionskosten, höhere Rabatte, geringere Installationskosten usw.)
- unbezifferbar sein,  
d.h. sie kann nur sorgfältig geschätzt werden (z.B. geringere Servicekosten, geringere Wartungskosten, geringere Reisekosten, kürzere Rüst-/Vorlaufzeiten, Systemstabilität)
- unbestimmt sein,  
d.h. es fehlt die Möglichkeit, direkt aus den Projektergebnissen konkret messbare Nutzen zu ermitteln und zu bewerten, (z.B. schnellere Zugriffszeiten auf Informationen, einfacherer Datenaustausch),
- immateriell sein, Vereinfachung des Feedbacks und der Kontaktaufnahme)  
d.h. der Nutzen fällt als immaterieller Nutzen an, (z.B. Prestige, Image, Präsenz).
- als zusätzliche Erträge/Einnahmen anfallen  
d.h. es kommt mehr Geschäft auf den Nutznießer zu.

Der Nutzen ist immer risikobehaftet. Es gibt keine Sicherheit für den Eintritt des Nutzens. Ein eingetretener Nutzen kann immer viele Ursachen haben, ein nicht eintretender Nutzen muss nicht unbedingt damit zusammenhängen, dass die Projektergebnisse falsch waren.

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip besagt, mit so wenig Kosten wie möglich einen so hohen Ertrag wie möglich zu erzielen. Dieses Prinzip begegnet dem Projektleiter in zwei verschiedenen Verkleidungen:

- a) Wenn es um die Ansprüche an das Projekt geht, eskalieren die Nutzenerwartungen,
- b) Wenn es um die Beiträge geht, schrumpft die Bereitschaft zu investieren, von der Ballongröße auf Erbsengröße.

Der Projektleiter ist gut beraten, wenn er dem Zigeunergrundsatz folgt: Wo kein Geld, da keine Musik: d.h. das Projekt wird und darf immer nur die Proportion haben, die sich aus dem finanziellen Rahmen ergeben.

Das Controlling muss hier den Nutzen zum Zeitpunkt des Projektauftrages aufzeigen.



Oftmals ist ein Risikoverschiebeparkplatz im Vorfeld von Projekten zu beobachten: Die Investoren und Entscheider wollen eine größere Sicherheit haben, dass der Projektnutzen eintritt. Dies ist paradox, denn der Projektnutzen muss genau durch diese Investoren und Entscheider "gebraucht" werden.

Beliebt sind in diesem Zusammenhang die sogenannten "Verträge zu Lasten Dritter": einen solchen Vertragstyp gibt es im deutschen Recht nicht, dennoch wird er täglich versucht und gelingt auch täglich irgendwo. Das Prinzip ist einfach A vereinbart mit B eine Leistung, die C bezahlen bzw. amortisieren soll - nur dieser hat überhaupt kein Interesse und keinerlei Nutzen von dem, was A und B vereinbaren.

Ein Nutzen kann einmal, wiederkehrend und ständig anfallen. Je mehr Zeit vergeht, umso mehr Faktoren spielen für die Entstehung/Nichtentstehung des Nutzens zusammen.

### Nutznieser

Nutzen für die Kapitalgeber/Finanzierer:

Der Fokus des Nutzens liegt hier auf der Kapitalrendite und der Sicherheit für die Amortisation des Kapitals.

Nutzen für die Nutznieser, d.h. diejenigen, die tatsächlich mit der neuen IT leben und arbeiten werden.

Nutzen für den Auftraggeber:

= ein strategischer Nutzen, der sich als Unternehmenssicherheit, Stabilität, Flexibilität, Schnelligkeit, Produktivität darstellt und einen Beitrag zur Lebensfähigkeit und Überlebensfähigkeit des Unternehmens erbringt. Dieser Nutzen wird in Prognosen dargestellt.

Die Nutznieser sind auch diejenigen, welche die Kosten des DV-Projektes übernehmen sollten.

Bedeutung des Nutzens für den Nutznieser

Gerade im IT-Bereich ist kein Nutzen objektiv. IT ist immer Mittel zum Zweck, nur in ganz wenigen Ausnahmefällen Selbstzweck. Man hat - solange man die IT nicht hat, immer die Wahl, die IT zu nutzen oder nicht. Wenn man die IT eingeführt/verändert hat, hat man die Wahl nicht mehr: Die Fremdsteuerung besser Steuerung durch die Systeme ist rigoros, inflexibel, indiskutabel und situativ nicht änderbar. Die Eigensteuerung ist umso mehr eingeschränkt, je mehr die IT zu einer gemeinsam genutzten Arbeitsmethodik wird.

Bewertung des Nutzens für den Nutznieser

Das Controlling hat hier die Aufgabe, dem Nutznieser den Nutzen plausibel zu machen, - "vorzurechnen". Dabei sollte das Controlling beweglich sein und den Nutzenargumenten des Nutzniesers folgen. Eine Garantie für den Eintritt des Nutzens darf der Controller und der Projektleiter niemals geben, wenn er kein Harakiri beabsichtigt: Sowohl der Controller als auch der Projektleiter sind nach dem Projektende so weit weg von den Stellen und Stellgrößen, an welchen über Eintritt oder Nichteintritt des Nutzens entschieden wird, dass sie keine Nutzengarantien abgeben dürfen, wenn sie seriöses Projektmanagement betreiben.



### Kapitalisierung des Nutzens

Natürlich sollte sich der rechnerische Nutzen für den Nutznießer höher darstellen als die Summe, die er investieren wird. Dies wird bei strategischen Projekten, Reparaturen von IT und Sanierungen, aber auch bei Innovationen immer nur dann seriös sein, wenn auch der immaterielle und imaginäre Nutzen mitberücksichtigt wird.

### Fallen der Nutzenrealisation:

Komfortabilität der Datengenerierung, -verdichtung und -aufbereitung ermöglicht auch öfters, detaillierteres und genaueres Nachsehen und Nochmals-Überprüfen-lassen. Der Nutzen aus der IT kann in solchen Fällen sich ins Gegenteil verkehren: statt erhöhter Effizienz der Arbeit stellt sich höhere Ineffizienz ein. Die Nutznießer versuchen meist, jegliche Verantwortung für den Nichteintritt des Nutzens bzw. die verminderte Effizienz bei sich zu suchen.