

# 1 Einleitung

In diesem Buch geht es um das Controlling von Projekten und Projektportfolios im Umfeld der IT. Controlling wird dabei im wörtlichen Sinne als Steuerung verstanden und damit als Kernaufgabe des Projekt- und Portfoliomanagements betrachtet. Es geht also weniger darum, eine Art umfassende Stellenbeschreibung für einen Projektcontroller zu erstellen (den es in vielen IT-Projekten und IT-Organisationen gar nicht gibt), sondern darum, den Prozess der Steuerung im Projekt- und Portfolioumfeld der IT zu durchleuchten sowie Aufgaben, Rollen und korrespondierende Methoden zu diskutieren.

*Steuerungsprozess*

Im zweiten Kapitel dieses Buches werden die grundlegenden Begriffe des Projektes und des Projektportfolios definiert. Es wird eine Abgrenzung zwischen Projekten und Prozessen vorgenommen und herausgearbeitet, dass ein Prozess – überspitzt formuliert – einmal geplant wird und dann immer wieder ausgeführt werden kann, hingegen ein Projekt nur genau einmal ausgeführt wird, aber auch während der Ausführung mehrfach geplant und umgeplant werden muss. Das Projektportfolio wird als Gruppe von Projekten verstanden, die übergreifend zu planen und zu steuern sind. Insofern wird hier durchgängig nur von einer Portfoliosteuerung gesprochen, die die in der Praxis übliche oftmals eigenständig diskutierte Multiprojektsteuerung umfasst.

*Projekt/Prozess/Portfolio*

Im dritten Kapitel werden organisatorische Fragen der Projekt- und Portfoliosteuerung behandelt. Hier geht es vor allem darum, die wesentlichen Rollen im Projektcontrolling zu benennen und ihr Zusammenspiel bei der Initiierung, Planung und Durchführung von Projekten sowie der übergreifenden Steuerung von Projektportfolios in IT-Anwenderorganisationen zu beleuchten, also solchen Organisationen, die IT zur Unterstützung ihres Kerngeschäftes und ihrer Geschäftsprozesse nutzen. Grundsätzlich können die hier vorgestellten Rollen jedoch auf andere Kontexte, also z.B. IT-Dienstleister, die ihr Geschäft in Projektform betreiben, ohne Schwierigkeiten übertragen werden.

*Organisatorische Fragen*

*Rollen* Ausgangspunkt der Überlegungen sind (natürlich) die Rollen des Projektauftraggebers und des Projektauftragnehmers. Hier wird jedoch pointiert noch eine dritte Rolle ins Spiel gebracht, nämlich die Rolle des Projektinvestors. Dahinter steht die für Anwenderorganisationen typische Situation, dass Auftraggeber von IT-Projekten (in der Regel Fachbereiche) und Auftragnehmer von IT-Projekten (in der Regel der IT-Bereich der Organisation) über die Durchführung von Projekten nicht alleine entscheiden dürfen, sondern die eigentliche Projektentscheidung von der obersten Leitung der Organisation bzw. einer von ihr beauftragten und autorisierten Stelle gefällt wird. Die eventuell ungewöhnlich erscheinende Bezeichnung »Projektinvestor« rührt daher, dass die Entscheidung für oder gegen ein IT-Projekt letztlich eine Entscheidung über die Verwendung des (knappen) verfügbaren Kapitals der Organisation ist. Die Rolle des Projektinvestors ermöglicht es zudem, viele Abläufe und Schwierigkeiten in der Projekt- und Portfoliosteuerung sehr klar und verständlich zu modellieren.

*Organisation des Projektcontrollings* Neben der Beschreibung der verschiedenen Rollen und ihres Zusammenspiels vor, während und nach einem Projekt wird im dritten Kapitel auch die Frage diskutiert, wie Projektcontrolling organisatorisch zuzuordnen ist. Es wird schnell klar, dass eigentlich jede der beteiligten Rollen im Rahmen ihrer spezifischen Managementaufgaben auch ein geeignetes Controlling benötigt. Aus dem Wirtschaftlichkeitsprinzip ergibt sich dann jedoch die Überlegung, Controllingaufgaben im Projektcontrolling organisatorisch an einer Stelle zu bündeln und von dieser Stelle aus allen beteiligten Verantwortlichen entsprechende Controllingsservices anzubieten. Wo man diese Allokation von Controllingaufgaben in der Aufbauorganisation vornehmen sollte, hängt jedoch von verschiedenen Rahmenbedingungen in der konkreten Organisation ab.

*Aktivitäten des Projektcontrollings* Im vierten und umfangreichsten Kapitel des Buches wird das eigentliche Projektcontrolling behandelt. Hier geht es um Abläufe, Methoden und Werkzeuge. Das Buch folgt dabei den Phasen der Initiierung, Planung und Durchführung von Projekten, des Projektabschlusses und der nachlaufenden Projektevaluierung. Dieses vierte Kapitel weist einige Besonderheiten auf, die aus der hier eingenommenen spezifischen Sicht auf das Projektcontrolling resultieren.

*Rentabilität* Erstens: Als wesentlicher Entscheidungsparameter für oder gegen eine Projektdurchführung wird die Rentabilität betrachtet, also die Vermehrung oder Verzinsung des eingesetzten Kapitals, d.h. des finanziellen Wertes der für das Projekt benötigten Ressourcen. Vor dem Hintergrund der in der Praxis weitgehend akzeptierten und etablierten wertorientierten Unternehmensführung ist die Rentabi-

lität von Projekten das entscheidende Argument in der Durchführungsentscheidung.

Bei den vorgestellten Methoden der die Projektentscheidung vorbereitenden Investitionsrechnung wird bewusst »nur« auf die statische Investitionsrechnung zurückgegriffen, da man hier die Entscheidungsmechanismen besonders klar erkennen und verfolgen kann. Zudem sind die in der Investitionsrechnung für IT-Projekte berücksichtigten Zeitspannen in der Praxis (mit einer Betriebsphase von üblicherweise 36 Monaten) so knapp bemessen, dass die Diskontierungseffekte der dynamischen Investitionsrechnung die Projektentscheidung noch nicht wesentlich beeinflussen.

*Investitionsrechnung*

Zweitens: Die für die Projektentscheidung wesentlichen Nutzeffekte eines Projektes werden als finanziell bzw. finanziell bewertbar angenommen. Der in der Praxis gebräuchlichen »Ausrede«, die Nutzeffekte von IT-Projekten seien nicht quantifizierbar und schon gar nicht finanziell bewertbar, wird hier bewusst nicht gefolgt. Im Gegenteil: Eine finanzielle Bewertung des Projektnutzens ist immer möglich; die Entscheidungstheorie stellt seit Langem geeignete Werkzeuge zur Verfügung. Das bedeutet allerdings nicht, dass eine solche finanzielle Bewertung des Projektnutzens einfach ist. Sie kann sich extrem schwierig gestalten.

*Nutzeffekte*

Drittens: Die Unterkapitel über Initiierung, Rentabilität und Planung von IT-Projekten nehmen einen großen Raum ein. Dahinter steht die Erfahrung, dass Vorbereitung und Planung wesentliche Erfolgsfaktoren jedes Projektes darstellen. Projekte mit fundierter Durchführungsentscheidung und sorgfältiger Planung erweisen sich in der Durchführung bei Turbulenzen und Krisen als belastbarer und haben auch bei gravierenden Veränderungen und Umlanungen gute Chancen auf einen erfolgreichen Abschluss. In Analogie zu dem Aphorismus, dass nichts praktischer sei als eine gute Theorie, kann man für IT-Projekte konstatieren, dass nur gute Planung und Vorbereitung die erforderliche Flexibilität in der Durchführung sicherstellen können.

*Planung und Vorbereitung*

Viertens: In der Steuerung der Projektdurchführung wird konsequent auf sieben Steuerungsdimensionen abgestellt. Die Steuerungsdimensionen »Leistung«, »Qualität«, »Aufwand« und »Termin« folgen dem bekannten »Teufelsquadrat des Projektmanagements«. Hinzu kommen hier die Dimensionen »Änderungen«, »Probleme« und »Risiken«. Damit lässt sich eine konsequente und klar strukturierte Durchführungssteuerung von IT-Projekten realisieren.

*Projektdurchführung*

Fünftens: Explizit werden Projektsanierung und Projektabbruch behandelt. Beides sind Extremsituationen, aber gerade in solchen

*Projektsanierung/  
Projektabbruch*

Situationen muss Projektcontrolling funktionieren und die erforderliche Managementunterstützung leisten können.

*Projektelevaluierung*

Sechstens: Schließlich wird die Projektevaluierung diskutiert, also die nach Projektabschluss erforderlichen Aktivitäten des Controllings, um die aus dem Projekt resultierenden Folgekosten und Nutzeffekte zu erfassen und gegen die vor Projektbeginn dokumentierten Erwartungen bzw. Versprechungen der Projektinitiatoren abzugleichen. Die Evaluierung eines Projektes muss bereits in der Projektinitiierung angelegt werden; auch das ist ein Grund, warum in diesem Buch der Bereich der planerischen und vorbereitenden Aktivitäten eine gewisse Dominanz zeigt.

*Portfoliocontrolling*

Im fünften Kapitel wird das die einzelnen Projekte übergreifende Portfoliocontrolling diskutiert. Hier steht die Frage im Vordergrund, wie Portfolios von IT-Projekten entstehen und nach welchen Kriterien sie »optimiert« werden können. Die Diskussion führt zu dem Ergebnis, dass gerade im Portfoliomanagement die Denkweise des Timeboxing hilft, die unvermeidbare Komplexität zu begrenzen und zu beherrschen. Es wird ein Ansatz vorgestellt, mit dem die Zeit und die verfügbaren (Personal-)Ressourcen in standardisierten Einheiten, sogenannten Time & Capacity Container (TCC), dargestellt werden und so die Portfolioaufgabe in ihrer Komplexität deutlich reduzieren können. Natürlich müssen sich alle Projekte dann schon in der Planung an dem vorgegebenen zeitlichen Raster und der vorgegebenen Gruppierung der Ressourcen ausrichten.

*Portfolioabwicklung*

Für die Abwicklung eines IT-Projektportfolios kann man konsequent auf die Steuerungsdimensionen der einzelnen Projekte und damit auf deren Daten zurückgreifen. Jedoch muss die Portfoliosteuerung ergänzt werden um die Verfolgung des Kapitalbedarfs und Ressourcenbedarfs für das Portfolio insgesamt. Es ist zu beachten, dass ein bestimmtes, zur Verfügung stehendes Kapital möglichst gut durch Projekte ausgenutzt werden kann. Ebenso ist zu beachten, dass auch die benötigten (physischen) Ressourcen einerseits beschränkt sind und andererseits optimal ausgelastet werden müssen.

*Fragen/Empfehlungen*

Jedes Kapitel des Buches schließt mit einem Unterkapitel »Fragen des Controllings« und einem weiteren Unterkapitel »Empfehlungen für die Praxis«. Das erstgenannte Unterkapitel soll mit einer gewissen inhaltlichen Vollständigkeit alle Themen ansprechen, mit denen sich das Controlling im jeweils spezifischen Gebiet auseinandersetzen sollte. In den Empfehlungen werden bestimmte Erfahrungen und Beobachtungen dokumentiert; diese sind durchaus persönlich geprägt und folgen einer subjektiven Bewertung und Auswahl.