

## 4 Projektcontrolling

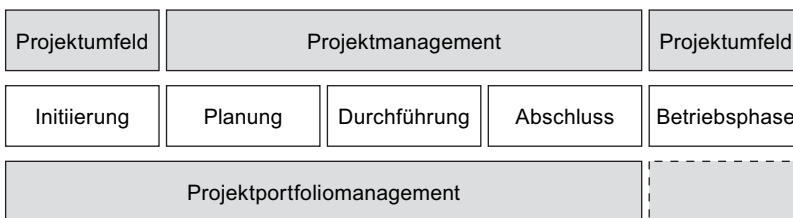
Nach den Überlegungen zur Organisation des Projektcontrollings in Abschnitt 3.8 geht es nun in diesem Kapitel um die verschiedenen spezifischen Aufgaben des Projektcontrollings. Dabei soll klar werden, dass Projektcontrolling zwar ein eigenständiges Thema ist, aber nur dann erfolgreich sein kann, wenn es nahtlos in das Projektmanagement integriert ist.

Für das Controlling einzelner Projekte wird ein Projektlebenszyklus (vgl. [Bea/Scheurer/Hesselmann 2008, S. 70], [Demleitner 2006, S. 18], [Fiedler 2008, S. 103-104]) mit den folgenden Phasen zugrunde gelegt:

*Projektlebenszyklus*

- Projektinitiierung
- Projektplanung
- Projektdurchführung
- Projektabschluss
- Betriebsphase

In diesen Phasen hat das Controlling unterschiedliche Aufgaben und setzt dementsprechend verschiedene Methoden und Werkzeuge ein. Die Zuordnung zu den verschiedenen Bereichen der Projektorganisation zeigt Abbildung 4-1.



**Abb. 4-1**

*Projektlebenszyklus*

## 4.1 Definition und Abgrenzung

Bevor Aufgaben, Methoden und Verfahren des Projektcontrollings diskutiert werden, ist es sinnvoll, den Begriff des Controllings noch einmal inhaltlich zu beleuchten. Was ist Controlling? Und was unterscheidet Controlling von Management?

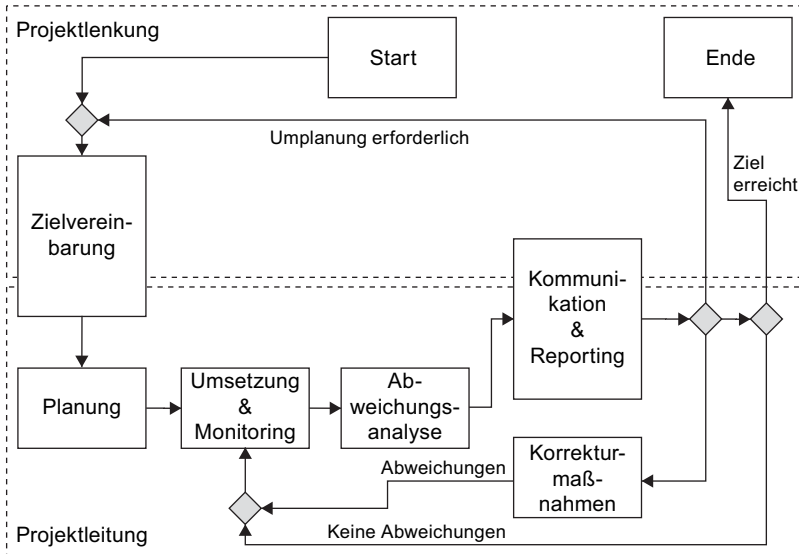
*Controlling*

Der Begriff »Controlling« ist aus dem englischen Verb »to control« abgeleitet. Das bedeutet ins Deutsche übersetzt »steuern«. Steuern aber heißt, dass Entscheidungen zu treffen sind und umgesetzt bzw. durchgesetzt werden müssen. Steuerung in diesem Sinne ist eine originäre Aufgabe des Managements. Sind »Management« und »Controlling« Synonyme?

*Regelkreis*

Betrachtet man Management als zielorientiertes Entscheiden, dann muss dafür Sorge getragen werden, dass die Ziele festgelegt und geplant werden, Entscheidungsbedarf erkannt wird und erkannt werden kann, Entscheidungen vorbereitet werden und die tatsächliche Entwicklung im Anschluss an Planungen und Maßnahmen festgestellt, analysiert und bewertet wird. Es hat sich bewährt, Steuerungsprozesse in Form von Regelkreisen darzustellen. Ausgangspunkt ist der aus dem Qualitätsmanagement bekannte PDCA-Cycle (vgl. [Dohle/Schmidt/Zielke/Schürmann 2009, S. 20-22]), der hier geeignet erweitert wurde und die Phasen Zielvereinbarung, Planung, Umsetzung & Monitoring, Abweichungsanalyse, Kommunikation & Reporting und Korrekturmaßnahmen umfasst (vgl. Abb. 4–2).

Projektauftraggeber und Projektauftragnehmer vereinbaren unter den Vorgaben des Projektinvestors Ziele (Phase: Zielvereinbarung), dann wird geplant (Phase: Planung) und umgesetzt (Phase: Umsetzung und Monitoring). Aus der Umsetzung heraus werden Istdaten erfasst und gegen die Plandaten abgeglichen (Phase: Abweichungsanalyse). Die Ergebnisse werden durch die Projektleitung an den Lenkungsausschuss kommuniziert (Phase: Kommunikation und Reporting). Wurde das angestrebte Projektergebnis erreicht, wird das Projekt abgeschlossen (Phase: Ende). Konnte man keine Abweichungen zwischen Plan- und Istdaten feststellen, kann man wieder in die Umsetzung wechseln. Gibt es beherrschbare Abweichungen, werden Korrekturmaßnahmen initiiert (Phase: Korrekturmaßnahmen), bevor man wieder zur Umsetzung übergeht. Stellt sich heraus, dass die geplanten Ziele nicht mehr erreichbar sind, muss der Projektauftragnehmer mit dem Projektauftraggeber neue Ziele vereinbaren, mit dem Projektinvestor und dem Lenkungsausschuss abstimmen und das Projekt umplanen.



**Abb. 4-2**  
Regelkreis des  
Projektcontrollings

Mit Controlling wird vor diesem Hintergrund ein Tätigkeitsfeld bezeichnet, das dem Management die Konzentration auf den eigentlichen Bewertungs- und Entscheidungsprozess erlaubt, ihm erforderliche Informationen geeignet bereitstellt und Vorschläge für die Bewertung der aktuellen Sachlage und daraus abzuleitende Planungen und Entscheidungen erarbeitet. Controlling soll das Management beraten und kritisch begleiten.

*Management-  
unterstützung*

Die Controller bzw. Controllingexperten kann man sich als das Ergebnis einer Arbeitsteilung im Management vorstellen. In kleinen Organisationen trifft der Manager nicht nur Entscheidungen, er bereitet sie auch selbst vor. Er plant und analysiert Istdaten. In großen Organisationen gibt es Experten, die sich auf die analysierenden und entscheidungsunterstützenden Tätigkeiten spezialisiert haben. Das sind die Controller, die Manager unterstützen und als »Lotse, Warner, Störenfried« begleiten (vgl. [Kargl 2007, S. 5]). Gibt es in einem bestimmten Umfeld mehrere Controller, so werden sie organisatorisch in einer Stelle zusammengefasst, die man als Controllerdienst bezeichnet (vgl. [Deyhle 2003, S. 137-139]).

Die vorstehende Charakterisierung von Controlling gilt analog für das Projektgeschehen. Hier wird das Projektmanagement durch Controllingexperten bei der Führung und Steuerung von Projekten unterstützt. Analog gilt das auch für das Portfoliomanagement. Daraus ergeben sich die nachfolgenden Definitionen:

*Projektcontrolling*

Projektcontrolling ist integraler und unverzichtbarer Bestandteil des Projektmanagements. Es stellt die zur Unterstützung der Projektsteuerung benötigten Verfahren, Methoden und Werkzeuge bereit. Es sorgt durch Beschaffung und Bereitstellung geeigneter Daten dafür, dass optimale Transparenz im Projekt geschaffen und erhalten wird und auf dieser Basis »gute« Entscheidungen getroffen werden können.

Sofern das Projektcontrolling nicht durch das Projektmanagement selbst, sondern durch spezielle andere Mitarbeiter wahrgenommen wird, sind diese Projektcontroller als Dienstleister und kritische Berater für das Projektmanagement tätig.

*Herausforderungen*

Die Herausforderung für das Projektcontrolling besteht in der Einmaligkeit jeder Projektsituation, die eine hohe Flexibilität im Controlling erfordert. Methoden und Werkzeuge müssen immer wieder variiert und an die spezifische Situation angepasst werden. Noch stärker als in anderen Bereichen muss Controlling im Projektgeschehen die richtige, zeitnahe und adressatengerechte Informationsversorgung aller »Stakeholder« eines Projektes sicherstellen. Controlling sorgt für die Kommunikation aller am Projekt Beteiligten und stellt insbesondere sicher, dass im Projekt keine »babylonische Sprachverwirrung« aufkommt.

## 4.2 Projektinitiierung

*Ablauf der  
Projektinitiierung*

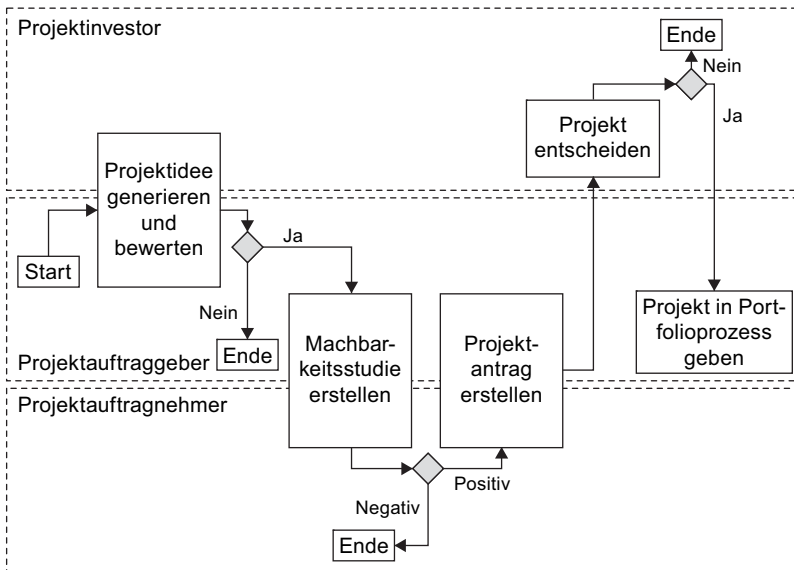
In der Projektinitiierung entstehen in einer Organisationseinheit (dem potenziellen Projektauftraggeber, z.B. einem Fachbereich, Standort, Geschäftsbereich) zunächst mehr oder weniger vage Projektideen. Diese werden innerhalb der Organisationseinheit diskutiert und bewertet, dann verworfen oder bestätigt, zuvor informell mit derjenigen Instanz diskutiert, die ggf. anschließend die Rolle des Projektinvestors übernehmen soll.

*Machbarkeitsstudie*

Wird die Projektidee bestätigt, dann werden alle relevanten Informationen beschafft, zusammengestellt und bewertet. Die Ergebnisse dieser Arbeiten werden bei großen und komplexen Aufgabenstellungen in einem spezifischen Dokument zusammengestellt, der sogenannten Machbarkeitsstudie (Feasibility Study; vgl. [Bea/Scheurer/Hesselmann 2008, S. 87-92]).

Kommt man in der Machbarkeitsstudie zu dem Ergebnis, dass man die ursprünglich positiv bewertete Projektidee verwerfen muss, z.B., weil die Realisierungsrisiken zu hoch sind, die erwarteten Nutzeffekte nicht belegbar sind usw., dann wird kein Projektantrag mehr gestellt. Im positiven Fall wird auf Basis der Machbarkeitsstudie der Projektantrag (Business Case) erstellt, der zusammenfassend und managementorientiert beschreibt, was gemacht werden soll, welche

Mittel benötigt werden und welchen Nutzen das Projekt der Organisation bringen soll. Über den Projektantrag wird vom Projektinvestor entschieden. Entweder verweigert er seine Unterstützung, dann wird der Projektantrag abgelehnt. Oder er ist bereit, das Projekt zu finanzieren. Dann ist der Projektantrag genehmigt und das Projekt hat sich für den anschließenden Portfolioprozess qualifiziert (vgl. Abb. 4–3).



**Abb. 4–3**  
Ablauf einer  
Projektinitiierung

Die Erstellung eines Projektantrages kann formlos oder in einem streng formalisierten Prozess ablaufen. Wichtig ist, dass die Projektidee einen »Eigentümer« hat, der sich damit identifiziert und die Initiierung eines Projektes so lange vorantreibt, bis klar ist, dass man das hinter der Projektidee stehende Vorhaben nicht weiterverfolgen oder einen Projektantrag stellen sollte.

*Erstellung eines  
Projektantrages*

Der Projektantrag muss bestimmte Inhalte aufweisen (vgl. Tab. 4–1 und 4–2; vgl. [Ruf/Fittkau 2008, S. 103-104]). Tabelle 4–1 zeigt die wesentlichen Inhalte eines solchen Projektantrages und wäre für kleinere Projekte als Dokumentationsvorlage geeignet. Tabelle 4–2 hingegen zeigt eine detaillierte Dokumentenstruktur, die man für große und komplexe Projekte benötigt.

*Inhalte des  
Projektantrages*

**Tab. 4-1**

Struktur eines  
Projektantrages (einfach)

Inhalte eines Projektantrages	
1.	Grund/Auslöser für das Projekt
2.	Kurzbeschreibung und Inhalte des Projektes
3.	Erwarteter Nutzen
4.	Organisatorische und wirtschaftliche Auswirkungen des Projektes
5.	Erwartete Projektdauer und Termine
6.	Erwarteter Ressourcenbedarf
7.	Vorschläge für die Projektorganisation
8.	Risiken des Projektes

**Tab. 4-2**

Struktur eines  
Projektantrages (für  
komplexe Projekte)

Projektantrag	
<b>1.</b>	<b>Zusammenfassung für das Management (»Management Summary«)</b>
1.1	Ausgangslage und Aufgabenstellung
1.2	Ziel und angestrebtes Ergebnis des Projektes
1.3	Wesentliche Eckdaten des Projektes (Rentabilität, Termine, Finanzen, Ressourcen, Risiken)
<b>2.</b>	<b>Projektbeschreibung</b>
2.1	Ausgangssituation (Grund/Auslöser für das Projekt)
2.2	Zielsituation (unter Einsatz des Projektergebnisses zu erreichende Situation)
2.3	Rahmenbedingungen (zugrunde gelegte Annahmen und Erwartungen)
2.4	Geplantes Projektergebnis
2.5	Geplanter Projektablauf (Leistungserstellung, Termine, Aufwand)
2.6	Projektrisiken
2.7	Zusammenhänge mit anderen Projekten
2.7.1	Benötigte Ergebnisse anderer Projekte
2.7.2	Ergebnisse dieses Projektes als Voraussetzung zur Durchführung anderer Projekte
2.8	Wechselwirkungen des Projektes mit dem Projektportfolio (Mögliche Termin- und Ressourcenkonflikte, sofern nicht unter 2.7.1 und 2.7.2 erfasst)
<b>3.</b>	<b>Rentabilitätsnachweis</b>
3.1	Grundlagen
3.2	Erwartete Nutzeffekte des Projektes
3.2.1	Finanzielle Nutzeffekte
3.2.2	Finanziell bewertbare Nutzeffekte
3.2.3	Nicht finanziell bewertbare Nutzeffekte →

<b>Projektantrag</b>	
<b>3.</b>	<b>Rentabilitätsnachweis (Fortsetzung)</b>
3.3	Projektaufwand
3.3.1	Finanziell bewerteter Aufwand
3.3.2	Personeller Aufwand
3.3.3	Investitionsanteil (aktivierbarer Aufwand)
3.3.4	Liquiditätsbedarf
3.4	Folgeaufwände in der Betriebsphase (Kosten ohne Abschreibungen, Abschreibungen, personeller Aufwand, Liquiditätsbedarf)
3.5	Rentabilität und Bewertung des Projektes
3.6	Budgetauswirkungen des Projektes (Synchronisierung der Projektdaten mit den Planungsperioden der Organisation)
3.7	Position des Projektes im Projektportfolio (Rangreihenfolge, Realisierungszeitraum)
<b>4.</b>	<b>Projektauvaluierung (nach Projektabschluss)</b>
4.1	Evaluierung des Projektaufwandes
4.2	Evaluierung der Nutzeffekte (finanzielle, finanziell bewertbare und nichtfinanzielle Nutzeffekte)
4.3	Evaluierung des Betriebsaufwandes (betreiberseitig, nutzerseitig)
4.4	Organisation/Verantwortliche/Termine
<b>5.</b>	<b>Projektorganisation</b>
5.1	Projektleitung
5.2	Projektteam
5.3	Mitwirkung der Fachbereiche (Projektauftraggeber, andere Fachbereiche)
5.4	Lenkungsausschuss/Eskalationswege
5.5	Behandlung von Änderungsanträgen
5.6	Qualitätssicherung
5.7	Projektcontrolling/Reporting/Informationsversorgung

Überschreitet der Aufwand zur Erstellung einer Machbarkeitsstudie die Untergrenzen des Aufwandes für die Definition von Projekten (z.B. in Form des erforderlichen Personalaufwandes oder finanziellen Aufwandes), dann kann es erforderlich sein, die Durchführung einer Machbarkeitsstudie selbst als Projekt zu beantragen.

*Projekt und  
Machbarkeitsstudie*

In der Praxis ist die Vorgehensweise üblich, die Machbarkeitsstudie als erste Phase eines Projektes zu betrachten und das genehmigte Projekt bei negativem Ausgang der Studie abzubrechen. Diesem Ansatz wird hier nicht gefolgt, denn wenn die Machbarkeit eines Pro-

jekt es nicht sicher ist, dann müssen Aussagen über die vollständige Durchführung des Projektes notwendigerweise vage sein, und es besteht ein erhebliches Risiko, dass selbst bei positivem Ausgang der Machbarkeitsstudie das Projekt so stark überarbeitet und umgeplant werden muss, dass der Projektantrag praktisch neu gestellt werden müsste.

*Projektausschuss*

Die Bewertung der Projektanträge erfolgt durch den Projektinvestor. Sie kann übergreifend im (IT-) Projektausschuss zusammengefasst werden, der für das Portfoliomanagement etabliert wurde. In diesem Projektausschuss sind dann nicht nur Vertreter der Unternehmensleitung, sondern auch der Fachbereiche und der IT vertreten sind.

*Entscheidung über einen  
Projektantrag*

Liegt der Projektantrag vor, dann wird in einem zumeist streng formalisierten Prozess darüber entschieden, ob das beantragte Projekt umsetzungswürdig ist und in den Portfolioprozess gegeben werden kann (vgl. Tab. 4–3).

**Tab. 4–3**

*Entscheidungsoptionen  
für einen Projektantrag*

Behandlung eines Projektantrages	
1.	Ablehnung des Projektantrages
2.	Rückweisung des Projektantrages mit der Aufforderung zur Nachbesserung und erneuter Vorlage
3.	Genehmigung des Projektantrages mit Auflagen
4.	Genehmigung des Projektantrages ohne Auflagen

*Bedeutung des  
Projektantrages*

Der Projektantrag legt den zeitlichen und finanziellen Rahmen des angedachten Projektes verbindlich fest. Wird das Projekt genehmigt, kann es nachfolgend nur noch vom Projektantrag abweichen, wenn diese Änderungen ebenfalls genehmigt werden. Der Projektantrag ist somit die grundlegende Referenz für alle nachlaufenden Aktivitäten. Insbesondere für die Planung bildet er ein ggf. unbequemes Korsett.

*Aufwand der  
Projektinitiierung*

Die Projektinitiierung, insbesondere die Erstellung eines Projektantrages, verursacht Aufwand. Für größere Projekte kann die Erstellung des Projektantrages selbst sich in der Größenordnung eines kleinen Projektes bewegen. Wer muss diesen Aufwand tragen? Handelt es sich um Projektaufwand?

*Projektgemeinkosten*

Man muss davon ausgehen, dass der Aufwand der Projektinitiierung nicht dem daraus resultierenden Projekt angelastet werden darf, weil das beantragte Projekt möglicherweise nicht genehmigt wird. Würde man nämlich den Initiierungsaufwand den genehmigten und dann realisierten Projekten zuordnen, so läge eine ungleiche Behandlung der Projektanträge je nach Ausgang der Genehmigungsentscheidung vor. Analog gilt das, wenn die Projektinitiierung zu einem früheren Zeitpunkt, z.B. nach Vorlage der Machbarkeitsstudie, abgebrochen würde.



Der Aufwand für eine Projektinitiierung ist also kostenrechnerisch den (Projekt-)Gemeinkosten zuzuordnen.

Den Aufwand der Projektinitiierung muss grundsätzlich der Projektinitiator tragen, also derjenige Fachbereich einer Organisation, der als Projektauftraggeber von den Nutzeffekten des angedachten Projektes im Falle einer Durchführung profitieren würde. Ob er auch den Aufwand des Projektauftragnehmers tragen muss, wenn es sich dabei um den IT-Bereich der Organisation handelt, darüber kann man streiten. Den IT-seitigen Aufwand einer Projektinitiierung kann man einerseits als kostenpflichtige Leistung des IT-Bereiches interpretieren, andererseits aber auch als Akquisitionsaufwand dieses potenziellen Projektauftragnehmers. Wie man das innerhalb einer Organisation regelt, hängt sicherlich vom spezifischen Kontext ab. Es sollte aber eine klare und eindeutige Regelung geben.

*Kostenzuordnung*

Muss der initiierende Fachbereich die gesamten Kosten einer Projektinitiierung tragen (was eine innerbetriebliche Verrechnung der IT-Leistungen voraussetzt), so muss er im Rahmen seiner Jahresplanung entsprechende Mittel bei der obersten Leitung der Organisation beantragen, einerseits für die vom IT-Bereich in Rechnung gestellten Leistungen einer Projektinitiierung, andererseits aber auch für den entsprechenden eigenen Aufwand.

*Planung der  
Initiierungskosten*

Werden die IT-Leistungen nicht verrechnet, müssen die Initiierungskosten sowohl im IT-Bereich als auch im Fachbereich als Projektgemeinkosten ausgewiesen werden. Sie sollten vor allem im IT-Bereich nicht auf Projekteinzelnkosten oder Serviceeinzelnkosten umgelegt werden, denn die daraus entstehenden höheren Kostensätze könnten zu Fehlbewertungen der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen IT-Bereiches führen.

Natürlich könnte man auch ein zentrales Budget für Projektinitiierungen schaffen, das z.B. vom Projektausschuss verwaltet wird. Aber dann müsste man Prozesse und Regeln aufstellen, mit denen Mittel aus diesem Budget abgerufen werden könnten. Auch erscheint es im Sinne eines sparsamen Umgangs mit knappen Ressourcen und einer verursachungsgerechten Belastung besser, wenn jeder Fachbereich die von ihm erwarteten Mittel für Projektinitiierungen spezifisch plant. Für einen solchen dezentralen Ansatz spricht, dass Machbarkeitsstudien, wenn man sie von externen Dienstleistern oder Beratungsunternehmen durchführen ließe, natürlich eine kostenpflichtige Leistung darstellen würden und die Kosten vom auslösenden Fachbereich zu tragen wären.

*Zentrales  
Initiierungsbudget*

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, wie der Aufwand für die Erstellung von Lastenheften und Pflichtenheften zuzuordnen ist. Ein Lastenheft ist ein Dokument, das aus der Sicht des Projekt-

*Lastenheft/Pflichtenheft*

auftraggebers beschreibt, was das Projekt leisten soll. Ein Pflichtenheft ist ein dazu korrespondierendes Dokument, das aus Sicht des Projekt-auftragnehmers beschreibt, in welcher Art und Weise die Anforderungen des Lastenheftes realisiert werden sollen (vgl. [Ruf/Fittkau 2008, S. 109-114]).

Es ist davon auszugehen, dass die Zuordnung des entsprechenden Aufwandes davon abhängt, wann diese beiden Dokumente erstellt werden. Erfolgt dies im Rahmen der Projektinitiierung, so handelt es sich kostenrechnerisch wieder um Projektgemeinkosten. Erfolgt die Erstellung von Lastenheft und Pflichtenheft nach dem Projektstart, so handelt es sich um Einzelkosten des Projektes.

Üblicherweise entstehen im Rahmen der Projektinitiierung Vorstufen zu beiden Dokumenten, die dem Projektantrag eventuell sogar als eigenständige Anlagen beigelegt werden. Die »Lasten« des Projektes wird man im Projektantrag nach Tabelle 4–2 schwerpunktmäßig in den Punkten 2.2 (Zielsituation), 2.3 (Rahmenbedingungen) und 2.4 (geplantes Projektergebnis) finden, die »Pflichten« analog in den Punkten 2.4 und 2.5 (geplanter Projektablauf). Die endgültigen Fassungen von Lastenheft und Pflichtenheft entstehen üblicherweise erst im eigentlichen Projekt.

#### 4.2.1 Fragen des Controllings

Das Projektcontrolling muss zu einem Projektantrag die folgenden Fragen stellen und durch entsprechende Antworten Transparenz schaffen:

- Ist der Projektantrag vollständig und enthält er alle relevanten Informationen?
- Wurde er in Übereinstimmung mit den entsprechenden Regelungen (Organisationsanweisungen) erstellt?
- Ist die Argumentation vollständig, in sich schlüssig und für sachkundige Dritte, insbesondere den adressierten Projektinvestor, nachvollziehbar?
- Sind Termin- und Aufwandsschätzungen realistisch (soweit sich das im Vorhinein beurteilen lässt)?
- Sind die Projektergebnisse, also das, was das Projekt liefert, z.B. ein Softwaresystem, klar beschrieben und kann ihre Erreichung festgestellt und gemessen werden?
- Sind die Projektziele, also das, was unter Einsatz oder Nutzung der Projektergebnisse erreicht werden soll, klar beschrieben und kann die Erreichung dieser Ziele (in der Betriebsphase) festgestellt und gemessen werden?

- Sind die Nutzeffekte des Projektes realistisch bewertet, insbesondere die nicht finanziellen Nutzeffekte?
- Sind Projektaufwand und Folgekosten des Projektes realistisch bewertet?
- Sind Auftraggeber und Auftragnehmer des Projektes klar definiert und sind verantwortliche Personen benannt?
- Identifiziert sich der Auftraggeber mit dem Projekt?
- Ist die Projektorganisation klar definiert und entspricht sie der Größe und Komplexität der Aufgabenstellung?
- Gibt es für das Projekt eine klar definierte übergeordnete Eskalations- und Entscheidungsinstanz (Lenkungsausschuss)?
- Ist durch die Projektorganisation sichergestellt, dass der Auftraggeber im Projekt aktiv vertreten ist und seinen Auftraggeberpflichten nachkommen kann?
- Ist das erforderliche Personal sowohl IT-seitig als auch fachseitig, sowohl intern als auch extern, der Qualifikation nach, der benötigten Menge nach und in den geplanten Zeiträumen grundsätzlich verfügbar oder sind Engpässe in den personellen Ressourcen bereits erkennbar oder absehbar?
- Wurde die Rentabilitätsrechnung gemäß dem definierten Verfahren durchgeführt und ist die Rechnung plausibel und nachvollziehbar?
- Sind die möglichen Risiken des Projektes klar adressiert und nach ihren potenziellen Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten bewertet?
- Sind die Voraussetzungen für das Projekt und Abhängigkeiten zu anderen, insbesondere vorlaufenden Projekten vollständig und klar dokumentiert?
- Ist der Projektantrag sorgfältig geprüft und qualitätsgesichert?
- Wird die Entscheidung über den Projektantrag dokumentiert und ist sie für alle Betroffenen nachvollziehbar?

#### 4.2.2 Empfehlungen für die Praxis

Der Projektantrag ist Grundlage von Entscheidungen über zum Teil erhebliche Kapitalvolumina und mit deutlichen, langfristigen Auswirkungen. Daher sollten Projektanträge konsequent für alle Projekte nach einem einheitlichen Vorgehen erstellt, behandelt und sorgfältig qualitätsgesichert werden. Im Einzelnen führt das zu folgenden Empfehlungen:

- Erstellen Sie für jedes Projekt einen Projektantrag, für Kleinprojekte eventuell einen vereinfachten Projektantrag.
- Jeder Projektantrag enthält eine Betrachtung zur Rentabilität des benötigten Kapitals.