

# Was nutzt ein Projektcontrolling?

## Zunehmende Bedeutung des Projektcontrollings

Von 100 Forschungs- und Entwicklungsprojekten sind nur zwölf wirtschaftlich erfolgreich.<sup>1</sup> Im Rahmen einer Studie der Standish Group wurde eine Budgetüberschreitung von über 50 Prozent bei der Mehrzahl der untersuchten Projekte verzeichnet. In vielen Unternehmen wird mehr als die Hälfte der Kosten durch Projekte verursacht.<sup>2</sup> Das sind Gründe, weswegen sich Unternehmen zunehmend für das Projektcontrolling interessieren. Waren vor zehn Jahren Projektcontroller kaum anzutreffen, sind sie heute in vielen Unternehmen in das Projektgeschäft eingebunden. Eine Untersuchung der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt bestätigt das:<sup>3</sup>

1. 95 Prozent der befragten Unternehmen haben ein Kostencontrolling, 39 Prozent wenden gleichzeitig ein Kosten-, Termin- und Leistungscontrolling an. Die Mehrheit der Unternehmen mit einem umfassenden Projektcontrolling verzeichnet einem Jahresumsatz von über 500 Mio. € und bearbeitet jährlich mehr als 41 Projekte. Diese Unternehmen besitzen im Schnitt schon seit mehr als sieben Jahren ein Projektcontrolling. Das liegt zwei Jahre über dem Gesamtdurchschnitt.
2. Die Akzeptanz war bei der Einführung des Projektcontrollings neutral bis leicht positiv. Sie hat sich im Laufe der Zeit verbessert.
3. In den nächsten zwei Jahren sind umfassende Veränderungen beim Projektcontrolling geplant.

Wenn sich Unternehmen mit dem Gedanken tragen, ein Projektcontrolling einzuführen oder auszubauen, wird regelmäßig die Frage gestellt, ob und wie Kosten und Nutzen eines Projektcontrollings quantifiziert werden können. Einige monetäre Effekte eines Projektcontrollings sollen im Folgenden beleuchtet werden.

---

<sup>1</sup> Eglau, H. u. a., Durchstarten zur Spitze – McKinseys Strategien für mehr Innovation, Frankfurt 2000, S. 10.

<sup>2</sup> Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) (Hrsg.), Studie zur Effizienz von Projekten in Unternehmen, Frankfurt 2003, S. 1.

<sup>3</sup> Achilles, H., Empirische Analyse der Verbreitung und Akzeptanz des Projektcontrollings. Diplomarbeit an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt, Würzburg 2006.

# Was versteht man unter dem Begriff Projektcontrolling?

Projektcontrolling unterstützt das Management und die Projektleitung bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben im Rahmen des Projektmanagements. Insbesondere werden Strukturen und Prozesse gestaltet, die für eine effiziente Projektabwicklung erforderlich sind. Auf dieser Basis kann das Projektcontrolling in vielfältiger Weise bei der Planung und Steuerung der Projekte helfen.

Zu unterscheiden sind Einzelprojektcontrolling, operatives Multiprojektcontrolling und strategisches Projektcontrolling. Ziel des Einzelprojektcontrollings ist es, das Projektmanagement so zu unterstützen, dass einzelne Projekte bezüglich der Eckpfeiler Qualität und Funktionalität, Kosten und Zeit erfolgreich abgewickelt werden können. Im Folgenden wird der Nutzen eines Einzelprojektcontrollings betrachtet.

## Was bringt ein Projektcontrolling?

Der monetäre Nutzen eines Projektcontrollings ist kaum exakt zu quantifizieren. Es ist jedoch offensichtlich, dass die Unterstützung eines Projekts durch den Projektcontroller in der Regel zu einem geringeren Aufwand und zu reduzierter Dauer im Vergleich zu einem Projekt ohne Projektcontrolling führen wird (vgl. Abb. 1).

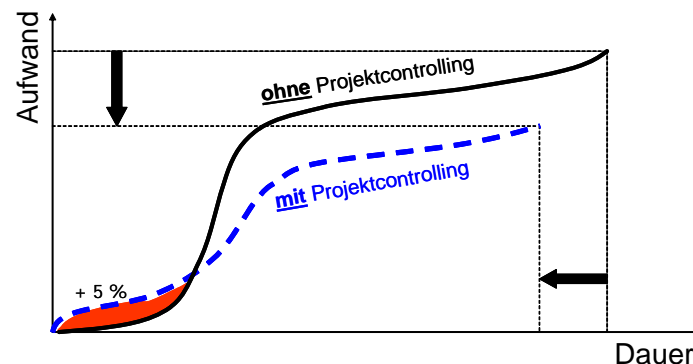


Abb. 1: Effekte eines Projektcontrollings

Der Nutzen des Projektcontrollings wird durch zwei Effekte beeinflusst:

1. Nach Einführung des Projektcontrollings verursachen die frühen Phasen des Projekts einen **höheren Aufwand**. Schließlich wird der Projektcontroller eine sorgfältige Planung einfordern. Die bessere Projektvorbereitung führt aber dazu, dass in späteren Phasen des Projekts weniger Fehler auftreten werden und Änderungen schon aufgrund der verbesserten Zielsetzung seltener erforderlich sind. Das führt unter dem Strich zu einer besseren Zielerfüllung und zu geringeren Kosten für die Projekte. Eine **Kosteneinsparung** zwischen zehn und 20 Prozent dürften realistisch sein.
2. Auch der zusätzliche **Aufwand für die Arbeit des Controllers** muss berücksichtigt werden. Nach einer Untersuchung aus dem Jahre 1980 bewegt sich der Anteil der Kosten für

Projektplanung, Projektkontrolle und Projektinformation je nach Projektgröße zwischen vier und 0,5 Prozent des Projektbudgets (siehe Abb. 2).<sup>4</sup> Projektcontrolling nimmt nur einen Teil dieser Aufgaben wahr. Deswegen dürfte der Kostenanteil tatsächlich geringer sein. Abb. 2 verdeutlicht auch, dass Projektcontrolling für kleinere Projekte relativ teuer ist.

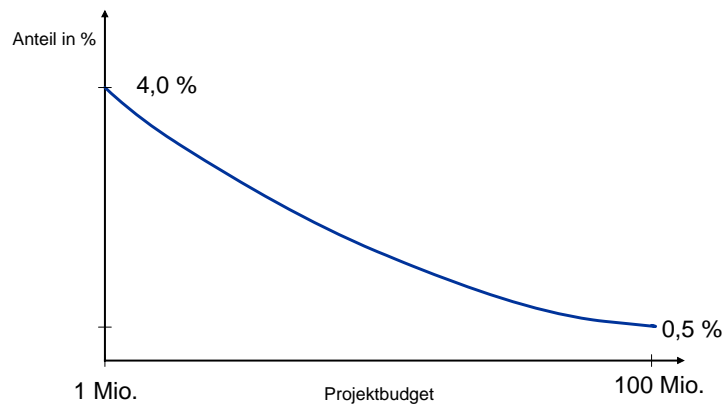


Abb. 2: Anteil der Kosten für Projektplanung, Projektkontrolle und Projektinformation

Die Unternehmensberatung Horváth & Partners führt regelmäßig Benchmarks für das Unternehmenscontrolling durch. Eine Erkenntnis ist, dass die Kosten für den Controllingbereich im Durchschnitt bei 0,35 Prozent des Umsatzes liegen.<sup>5</sup> Mittelgroße Unternehmen haben durch ihre Größennachteile höhere Kosten, ebenso junge, schnell wachsende Unternehmen. Geht man davon aus, dass die Prozesse des Projektcontrollings weniger strukturiert sind und es weniger Routineprozesse gibt, dürfte der relative Aufwand etwas höher anzusiedeln sein. Er nähert sich damit den Angaben aus der Abb. 2 für große Projekte.

## Resümee

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine Kosten-/Nutzenquantifizierung des Projektcontrollings wohl nicht exakt, aber näherungsweise möglich ist.

Entscheidend ist jedoch die Erkenntnis, dass in der Summe aller Projekte eine erhebliche Zeit- und Kostenersparnis mit Projektcontrolling erzielt werden kann. Es gilt die Erkenntnis:

*„Projektcontrolling kostet Geld. Kein Projektcontrolling kostet noch mehr Geld!“*



<sup>4</sup> Schmitz, H., Windhausen, M., Projektplanung, Düsseldorf 1980, S. 159.

<sup>5</sup> Michel, U., Esser, J., Wohin entwickelt sich der Finanzvorstand? FAZ v. 27. Februar 2006, S. 22.