

«Wer Controlling macht, spart Zeit und Geld»

Würden Unternehmen ihre jeweiligen Projekte besser beobachten – also Projektcontrolling betreiben –, gäbe es mehr erfolgreiche Projekte, sagt Eduard Pfister, Experte für Projektcontrolling. Er erklärt, wie das funktioniert, was es kostet und was es bringt.

Eduard Pfister, Sie sind Experte für Projektcontrolling und CEO der St.Galler Parm AG. Wird dem Thema Projektcontrolling in Ostschweizer KMU Ihrer Erfahrung nach genügend Beachtung geschenkt?

Ein Projekt ist dann erfolgreich, wenn es seine Ziele zum vereinbarten Zeitpunkt und ohne Überschreiten des Budgets erreicht. Dazu muss das Projektcontrolling vom Anfang bis zum Ende der Laufzeit Soll und Ist vergleichen. Bei Abweichungen sollen Korrekturmassnahmen vorgeschlagen werden – und das Controlling soll gegebenenfalls steuernd mithelfen, diese umzusetzen. Würde dem Controlling genügend Beachtung geschenkt, wäre demzufolge die Rate der gescheiterten Projekte klein. Das ist sie aber nicht.

«Würde dem Controlling genügend Beachtung geschenkt, wäre die Rate der gescheiterten Projekte klein. Das ist sie aber nicht.»

Nicht nur die IT-Projekte beim Bund oder der Flughafen in Berlin sind nicht erfolgreich, sondern auch in unserem nächsten Umfeld gehen Projekte schief – nur versucht man es oft zu verheimlichen oder steht ganz einfach nicht dazu. Studien zeigen, dass weltweit lediglich rund 30 Prozent aller Projekte problemlos ihr Ziel erreichen. Ich glaube nicht, dass Ostschweizer KMU besser dastehen.

Weshalb wird dem Thema nicht mehr Beachtung geschenkt?

Unternehmen, die ihr Geld hauptsächlich mit Projekten verdienen, verfügen in der Regel über einen hohen Reifegrad in Projektmanagement und -controlling. Firmen hingegen, die praktisch nur interne Projekte ausführen – Verwaltungen, Banken, Versicherungen –, messen dem Thema weniger Bedeutung zu. Meist nehmen sie das gar nicht bewusst wahr: Sie kennen die Best-Practice-Vorgehensweise einfach gar nicht gut genug. Ein bekannter, häufiger Fehler ist zum Beispiel, dass der Projektplan im Verhältnis zur

Projektgrösse zu wenig detailliert ist. Eine gute Projektüberwachung ist dann fast nicht möglich, und die Steuerung hinkt den Ereignissen hinterher.

Der Aufwand, wieder auf Kurs zu kommen, ist dann überproportional hoch?

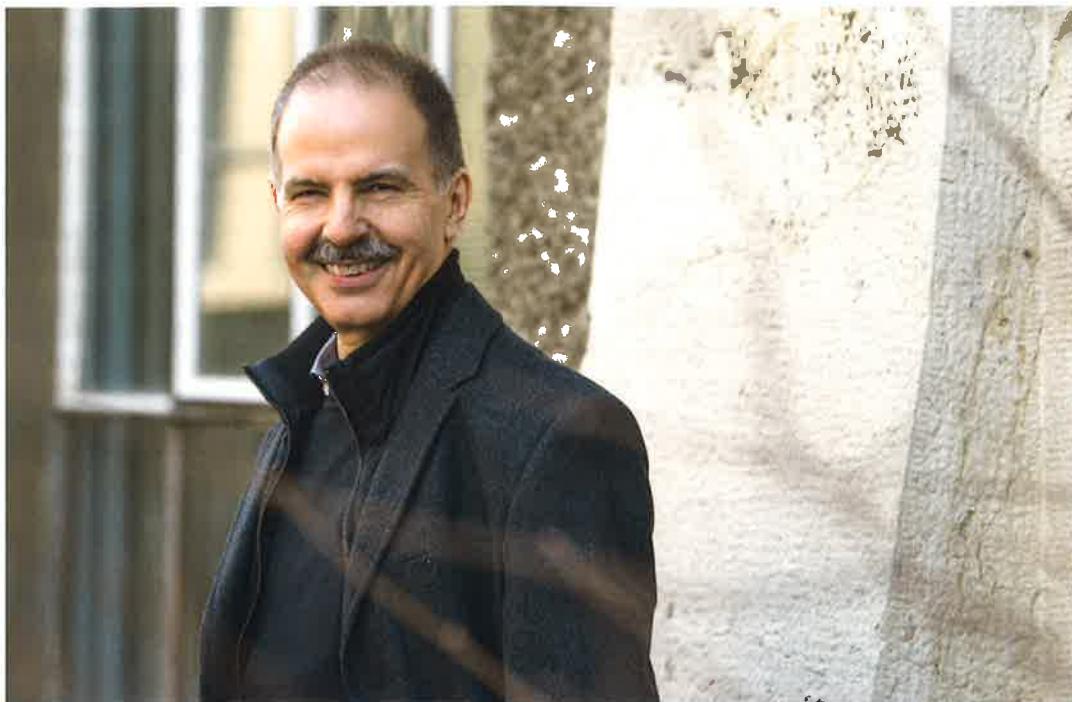
Genau. Ein weiterer bekannter Fehler ist, dass sich das Controlling nur auf die Kosten konzentriert. Korrekterweise sollte es sich auch mit Projektfortschritt, Terminen, Qualität sowie Risiken und Chancen beschäftigen. Und: Projektcontrolling kann nur dann wirklich funktionieren, wenn alle Beteiligten ein gewisses Mass an Ehrlichkeit an den Tag legen. Es braucht eine Unternehmenskultur, die es erlaubt, Fehler zu machen und die Fehler als Lernchance betrachtet. Andernfalls werden nicht weniger Fehler gemacht, sie werden nur besser vertuscht ... Dadurch werden sie später erkannt und ziehen meist höhere Folgekosten nach sich. Wer Controlling macht, spart Zeit und Geld.

Controlling kostet aber auch.

Wenn sich Unternehmen mit dem Gedanken tragen, ein Projektcontrolling einzuführen oder auszubauen, wird regelmässig die Frage gestellt, ob und wie seine Kosten und Nutzen quantifiziert werden können. Der monetäre Nutzen eines Projektcontrollings ist kaum exakt zu quantifizieren. Es ist jedoch offensichtlich, dass die Unterstützung eines Projekts durch gutes Controlling in der Regel zu einem geringeren Aufwand und zu reduzierter Dauer im Vergleich zu einem Projekt ohne Controlling führt. Nach Einführung des Projektcontrollings verursacht der Start eines Projekts wegen der ausgedehnten Planung einen höheren Aufwand. Die bessere Projektvorbereitung führt aber dazu, dass in späteren Phasen weniger Fehler auftreten und Änderungen aufgrund der verbesserten Zielsetzung seltener erforderlich sind.

Dies führt zu einer besseren Zielerfüllung und zu geringeren Kosten für die Projekte?

Ja. Eine Kosteneinsparung zwischen zehn und 20 Prozent dürfte realistisch sein. Wenn wir davon aus-



Eduard Pfister ist CEO der Parm AG. Das St. Galler Unternehmen bietet Beratungsdienstleistungen und Softwarelösungen im Bereich des Projektcontrollings.

gehen, dass der Aufwand für das gesamte Projektmanagement zwischen zwei und 15 Prozent des Projektbudgets beträgt, dann dürften sich die Kosten für das reine Projektcontrolling im Bereich von 0.5 Prozent des Budgets liegen. Aber Projekt ist nicht gleich Projekt: Es gibt innovative, risikoreiche Projekte und sich immer wieder in ähnlicher Form wiederholende Routineprojekte. Über die Summe der Projekte lässt sich aber sicher – in den Worten von Prof. Dr. Rudolf Fiedler, einem ausgewiesenen Experten in diesem Bereich – sagen: «Projektcontrolling kostet Geld. Kein Projektcontrolling kostet noch mehr Geld!»

vorhandenen Ressourcen und der Bestimmung der noch benötigten Kosten bis zum Projektende. Oft wird mit einem Projektstrukturplan gearbeitet. Ein bedeutender Teil des Projektcontrollings ist zudem das Setzen von Meilensteinen an angemessenen Stellen innerhalb des Projektverlaufs. Die Meilensteine bilden ein verbindliches zeitliches Gerüst für den Projektablauf.

Was raten Sie Start-ups: Zu welchem Zeitpunkt ist die Einführung von Projektcontrolling sinnvoll?

Bei wenigen und kleinen Projekten ist die Investition ins Projektcontrolling teuer. Wann der Zeitpunkt gekommen ist, kann schwerlich gesagt werden. Er hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, beispielsweise von der Qualität des Projektteams, von der Komplexität, vom Innovationsgehalt, von der Zahl und der Grösse der Projekte. Wichtig ist in erster Linie ein systematisches und methodisch bewährtes Herangehen an Projekte. Dazu würde ich am Anfang einen erfahrenen Projektleiter als externen Berater einsetzen.

Wie sieht es aus, wenn ein Unternehmen plötzlich wächst: Wächst die Projektcontrolling-Software mit?

Für moderne Projektmanagementlösungen ist es kein Problem, die Organisationsstruktur anzupassen. Wenn Mitarbeitende an neuen Standorten an Projekten des Stammhauses mitarbeiten, dann berücksichtigt beispielsweise die Ressourceneinsatzplanung die ganze Firmengruppe. Die interne Verrechnung hingegen baut auf der Kostenstellenstruktur auf. Mit anderen Worten: Ja, eine gute Software wächst mit dem Unternehmen mit.

Immer mehr Unternehmen arbeiten mit einer Cloud. Lässt sich das mit Controlling vereinbaren?

«Projektdaten in einer «Public Cloud» zu halten, ist nicht seriös. Das KMU hat keinen Einfluss auf die Serverumgebung und ist dem Betreiber ausgeliefert.»

Welche Methoden und Instrumente werden beim Projektcontrolling konkret eingesetzt?

Es gibt mehrere Methoden und Instrumente. Erstens wird unterschieden zwischen strategischem und operativem Projektcontrolling: Das strategische befasst sich vorwiegend mit der Entscheidungsfindung, welche Projekte vom Unternehmen durchgeführt werden sollen. Das operative Projektcontrolling hingegen befasst sich während des Projektablaufs mit Planungen und erarbeitet projektbegleitend optimale Arbeitsabläufe und Ressourcennutzung. Der Controller sammelt alle für ihn notwendigen Informationen und analysiert diese. Aus seinen Berechnungen erstellt er Empfehlungen für das weitere Projektgeschehen in Hinsicht auf eine mögliche Verkürzung der Projektlaufzeit, der optimalen Verwendung der

Ob die Projektdatenbank zu Hause im vermeintlich sicheren Keller oder in der Cloud ist: Das Projektcontrolling ist das Gleiche. Was ich aber unbedingt beachten würde, ist die Qualität einer Cloud-Lösung: Die Projektdaten in einer «Public Cloud» zu halten, ist nicht wirklich seriös. Das KMU hat keinen Einfluss auf die Serverumgebung und ist dem mächtigen Betreiber in mancherlei Hinsicht ausgeliefert. Da stellen sich einige Fragen: Was passiert bei einem Systemausfall? Oder: Wie sicher sind meine Daten vor einem Fremdzugriff? In einer privaten Cloud hingegen ist das KMU ein Einzelkunde, der ernst genommen wird und seine Leistung mit dem Anbieter festlegt.

Wie sieht es mit dem Software-as-a-Service-Prinzip aus, für welche Unternehmen lohnt sich das?

Nach wie vor ist es im Softwarebusiness so, dass man in der Regel eine Software einmal kaufen kann mit dem Recht, diese «lebenslang» zu nutzen. Je nach Vertrag kann oder muss zusätzlich ein Wartungsabo gekauft werden. Beim Modell Software-as-a-Service hingegen zahlt man für das, was man bezieht, wie beim Strom oder Wasser. Derzeit scheint sich aber noch ein weiteres Modell durchzusetzen: Man «mietet» die Software periodenweise, also wie eine Wohnung.

«Studien zeigen, dass weltweit lediglich rund 30 Prozent aller Projekte problemlos ihr Ziel erreichen.»

Wann lohnt sich welches Modell?

Wer die Software nur über einen relativ kurzen Zeitraum braucht, etwa für die Durchführung eines grösseren Projektes von maximal drei Jahren Dauer, bezahlt beim Einmalkauf wahrscheinlich zu viel. Wer eine Software über viele Jahre brauchen will, für den ist der Kauf aber wohl die günstigere Variante. Mein Rat: Am besten lässt man sich die verschiedenen Varianten offerieren.

Interview: Malolo Kessler

Bild: Stéphanie Engeler

St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling

Eduard Pfister referiert am dritten St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling. Veranstaltet wird dieses von und an der FHS St.Gallen am Freitag, 16. Juni, von 8.30 bis 17 Uhr. Das Forum dreht sich dieses Jahr um das Thema Risiko. Zu Gast sind nebst Pfister zahlreiche andere Referenten. Das detaillierte Programm, weitere Infos und Anmeldung unter www.fhsg.ch/forum-finanzen-controlling.