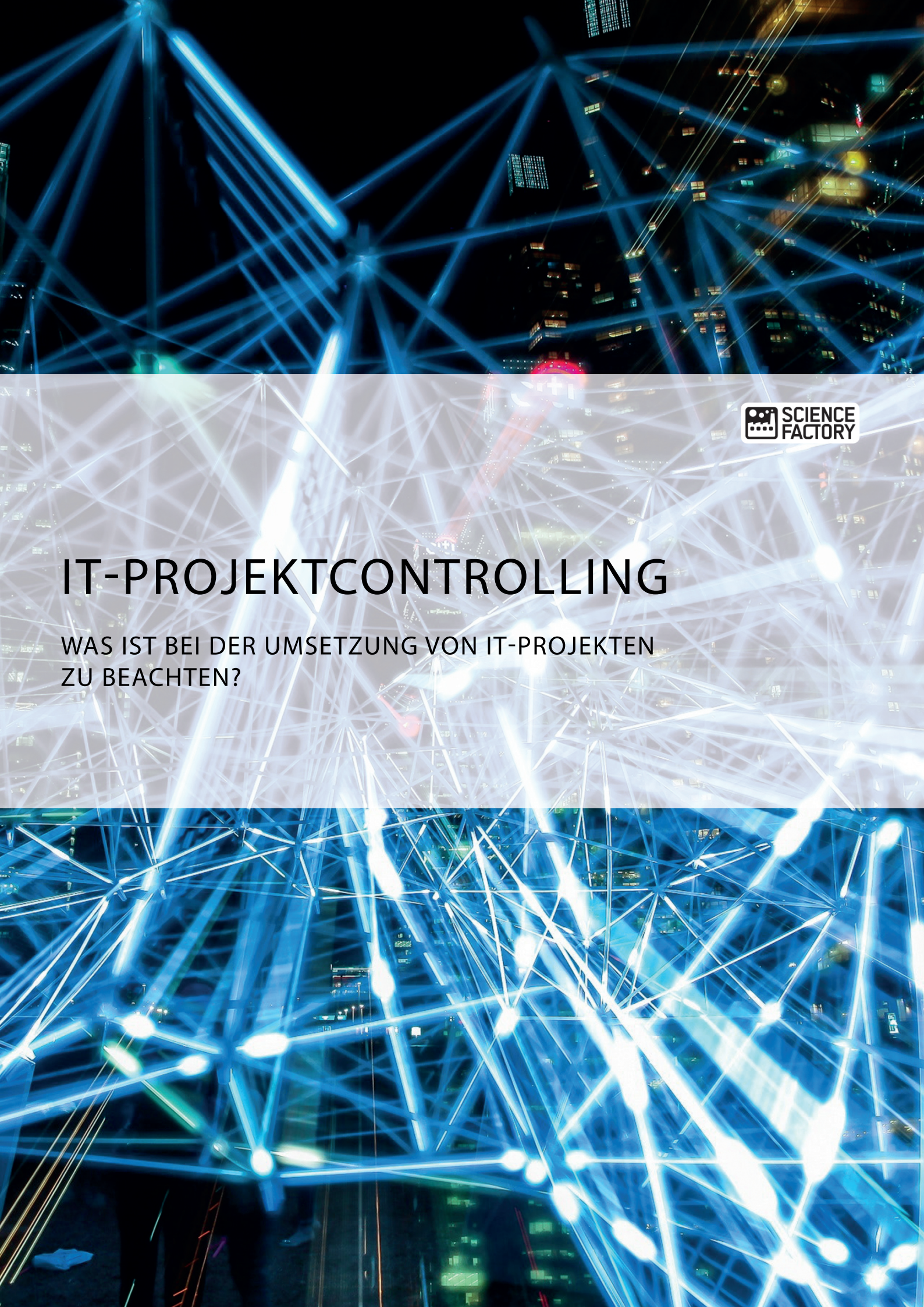

SCIENCE FACTORY

IT-PROJEKTCONTROLLING

WAS IST BEI DER UMSETZUNG VON IT-PROJEKTEN ZU BEACHTEN?

IT-Projektcontrolling

Was ist bei der Umsetzung von IT-Projekten zu beachten?

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Impressum:

Copyright © Science Factory 2020

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: GRIN Publishing GmbH

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... **IV**

Tabellenverzeichnis ..... **V**

1 Einleitung und Problemstellung **1**

1.1 Ausganglage 1

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit 2

2 Begriffsdefinitionen **4**

2.1 Projekt und IT-Projekt im Spezialfall 4

2.2 Projektmanagement und IT-Projektmanagement 6

2.3 IT-Controlling und IT-Projektcontrolling 10

3 Rollenverständnis des (IT-)Projektcontrollers in den jeweiligen Projektphasen **14**

3.1 Projektkonzeptionsphase 14

3.2 Projektplanungsphase 15

3.3 Projektrealisierungsphase 17

3.4 Projektabschlussphase 18

4 Instrumente des IT-Projektcontrollings in den jeweiligen Phasen und deren kritische Würdigung **21**

4.1 IT- Projektkonzeption und -planung 21

4.2 IT- Projektsteuerung- und Kontrolle 44

4.3 IT- Projektabschluss 61

4.4 IT-Kennzahlen und Kennzahlensysteme 64

5 Zusammenfassung (und Ausblick) **69**

Literaturverzeichnis **71**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenmodell für Projekte 6
Abbildung 2: Leitungs- und Organisationskonzept des PM 7
Abbildung 3: Das magische Dreieck 10
Abbildung 4: IT-Prozess Modell 11
Abbildung 5: Der Zyklus für das projektbegleitende Controlling 13
Abbildung 6: Vorgehensweise zur Ableitung einer Balanced Scorecard 22
Abbildung 7: Schema einer IT-Balanced Scorecard 24
Abbildung 8: Prozesskreislauf des Risikomanagements 33
Abbildung 9: Projektstrukturplan 34
Abbildung 10: Beispiel eines Netzplans 38
Abbildung 11: Meilensteintrenddiagramm 49
Abbildung 12: Kostentrendanalyse 51
Abbildung 13: Zeit- Kostendiagramm 52
Abbildung 14: Earned Value Management 54
Abbildung 15: Abweichungsbericht mit Ampelfunktion 61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Investitionsverfahren im Blick 25

Tabelle 2: Grundform Nutzwertanalyse 28

Tabelle 3: Nutzwertanalyse (Beispiel) 29

Tabelle 4: Risikokategorien 31

Tabelle 5: Funktionen von IT- Kennzahlen 64

1 Einleitung und Problemstellung

1.1 Ausganglage

Die Wirtschaft ist heutzutage durch Innovationen getrieben. Faktoren wie die zunehmende Komplexität der Informations- und Kommunikationstechnik, die Internationalisierung und Globalisierung sowie der daraus resultierende, dynamische Wandel in vielen Unternehmensbereichen sind zu nennen.[1] Die Informationstechnologie (IT) sind für viele Unternehmen und andere Organisationen (wie die öffentliche Verwaltung) unabdingbar geworden und ohne IT-Systeme wären viele Abläufe nicht mehr denkbar. Die aktive Steuerung der IT-Systeme stellt somit eine wichtige Führungsaufgabe dar.[2] Die ständige Optimierung und Verbesserung der Geschäftsprozessen zur Effizienzsteigerung üben einen hohen Druck auf den IT-Bereich aus und bringen kontinuierlich neue Herausforderungen mit sich. Denn in den letzten Jahren wurde festgestellt, dass die IT-Branche zunehmend ihre Ressourcen bzw. ihr Budget übersteigt.[3] Eine Studie von Capgemini über IT-Trends zeigt dazu, dass das IT-Budget von Jahr zu Jahr wächst. Tatsächlich rechnen 49% der Teilnehmer an dieser Umfrage für das Jahr 2018 mit einer Erhöhung der IT-Ausgaben gegenüber dem Vorjahr (44% waren es noch im Jahr 2017). Die IT-Kosten fallen meist für den Betrieb, die Wartung und Pflege von Anwendungssysteme an.[4]

IT-Vorhaben, die aus den operativen und strategischen Zielsetzungen abgeleitet sind, werden im Unternehmen in der Regel in Form von IT-Projekten implementiert. Dieser Implementierungsvorgang bezeichnet nur die operative Umsetzung einer Idee bzw. einer expliziten Anforderung. So ist es innerhalb des Unternehmensalltags zu beobachten, dass immer mehr neue Projekte eröffnet werden.[5] Unternehmen erwarten durch Investitionen in neue Projekte positive Effekte im Sinne von strategischen Wettbewerbsvorteilen zu generieren wie z.B. Umsatzsteigerung, Erweiterung von Kundenkreisen, und auch flexibel, elastisch auf neue Situationen zu reagieren.[6]

---

1 Vgl. Aichele/Schönberger (2014), S. 1.
2 Vgl. Kütz (2005), S. 1.
3 Vgl. Tiemeyer (2005), S. 1.
4 Vgl. Capgemini- Report (2018), S. 11 f.
5 Vgl. Kraus/Westermann (2010), S. 12.
6 Vgl. Wieczorrek/Mertens (2007), S. 17.

Leider sind in der Praxis viele Projekte und insbesondere IT-Projekte aufgrund ihrer hohen Komplexität häufig zum Versagen verurteilt. Es herrscht des Öfteren die Unsicherheit, ob das geplante IT-Projekt überhaupt abgeschlossen wird, und ob die Termine tatsächlich eingehalten werden oder sich verzögern werden. Kritisch ist auch zu sehen, ob das geplante Budget und die freigestellten Ressourcen ausreichen werden, um die gewünschte Qualität erbringen zu können. Der Standish Group zeigt in seinem Report aus 2015, dass nur 36 Prozent aller gestarteten Projekte von befragten Unternehmen mit Erfolg zum Ende geführt wurden, 45 Prozent mit Budget- und Zeitüberschreitung beendet wurden, und letztendlich 19 Prozent gescheitert sind.[7] Es stellt sich deswegen die Frage, ob ein projektbegleitendes Controlling als Sicherungsmaßnahme dazu beitragen kann, dass IT-Projekten immer mehr erfolgreich abgeschlossen werden. Neben dem mangelhaften IT-Projektcontrolling gibt es diverse Gründe für das Scheitern von IT-Projekten wie z.B. die fehlende Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten oder die schlechte Projektverarbeitung und Planung, usw., zur Beurteilung dieses Ereignisses.[8]

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das Ziel jedes IT-Projektleiters ist ein fehlerfreies Projektergebnis ohne Zeitverzögerung oder Budgetüberschreitung zu liefern. Deswegen ist die Unterstützung des IT- Controllings von relevanter Bedeutung. Der Projektcontroller muss in der Lage sein, die richtigen Instrumente auszuwählen und einzusetzen, um das IT-Projekt erfolgreich abzuwickeln. Unter Projektabwicklung sind hier alle Projektphasen (von der Konzeptionsphase bis zum Projektabschluss) inbegriffen. Das Ziel dieser Arbeit ist alle Instrumente des IT-Projektcontrollings darzulegen, deren Einsatz und Funktion zu präsentieren (wozu dienen sie und wie erfolgt deren Anwendung?) und sie zu bewerten (was sind ihre Grenzen?).

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt im IT-Einzelprojektcontrolling. Irrelevant ist aus diesem Grund das IT-Multiprojektcontrolling. Beide IT-Controlling Arten befinden sich auf der operativen Ebene. Daher werden in der Praxis die Begriffe IT- Einzelprojektcontrolling, IT-Multiprojektcontrolling und IT-strategisches Projektcontrolling unterschieden, welche nicht einheitlich zu verwenden sind. Einerseits ist das IT- Einzelprojektcontrolling für den Erfolg des einzelnen IT- Projekts bezüglich der Ziele der Eckpfeiler (Leistung, Zeit und Kosten) zuständig. Das IT-

7 Vgl. Standish Group in seinem Chaos-Report (2015), S. 2.

8 Vgl. Zirkler/Nobach/Hofmann/Behrens (2019), S. 34.