

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

DIIR-SCHRIFTENREIHE

Band 52

Prüfung des Projekt- steuerungssystems

Abläufe, Standards und Methoden im Portfolio-, Programm- und Projektmanagement

Herausgegeben vom DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.
Erarbeitet im Arbeitskreis „Projekt Management Revision“

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15496 8](http://ESV.info/9783503154968)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15496 8

eBook: ISBN 978 3 503 15497 5

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek
und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit
und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi / Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Satz: multitext, Berlin

Druck und Bindung: Difo-Druck GmbH, Bamberg

1 Vorwort

In einer zunehmend projektorientiert arbeitenden Wirtschaft kommt es noch stärker darauf an, über das klassische Management einzelner Projekte hinaus professionelle und bewährte Methoden für das Management mehrerer Projekte, also von Portfolios und Programmen, einzusetzen.

Mit einer geeigneten Ausgestaltung des so genannten „Projektsteuerungssystems“ einschließlich des es unterstützenden „Centre of Excellence“, können Unternehmen und Geschäftsbereiche unnötige Projekte vermeiden, Kosten begrenzen, Nutzen optimieren und Zeitziele besser einhalten.

Dies bedarf jedoch eines gründlichen Verständnisses der komplexen Zusammenhänge innerhalb des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements sowie eine Vorstellung davon, wie das ganze System angemessen gesteuert und überwacht werden kann.

Das an das P3O-Modell des britischen Cabinet Office (ehemals Office of Government Commerce) angelehnte „Projektsteuerungssystem“ wird hier erweitert um die Sicht des Prüfers und enthält zu jedem Gebiet inhärente Risiken und potentielle Kontrollschwächen sowie deren mögliche Auswirkungen. Der Leitfaden strukturiert die Prüffelder des Projektsteuerungssystems und zeigt Vorschläge für mögliche Kontrollen auf, deren Einrichtung Vorteile für die Unternehmens- oder Geschäftsbereichsleitung bei der Generierung, Unterstützung und Überwachung von Projekten bereit hält.

Dem Prüfer können die Kapitel als Navigationssystem durch das in der Praxis sehr heterogene Gebiet dienen, dem Projektsteuerer als Checkliste für die Prozessqualität.

Mit dem vorliegenden Leitfaden liegt erstmals ein systematischer und praxisnaher Ansatz zur Prüfung der Steuerung von Projektportfolios und Programmen vor. Mit entsprechenden Prüfungen kann die Interne Revision Unternehmens- und Geschäftsbereichsleitungen wertvolle Beiträge zur Professionalisierung der Steuerung großer Programme und Projektportfolios liefern. Daraus folgend sind bei der Projektdurchführung langfristig hohe Effektivitäts- und Effizienzpotentiale realisierbar.

Der Vorstand des DIIR e. V. dankt den Autoren des Arbeitskreises für ihr Engagement:

Herrn Robert Düsterwald, Arbeitskreisleiter, RDB Unternehmensberatung

Herrn Ralf Barsch, Advanced Audit Solutions

Herrn Jürgen Binder, Deutsche Bahn AG

Herrn Klaus Grotjohann, DGR Deutsche Genossenschafts-Revision Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH

Herrn Arndt Hackenholt, GAD eG

Herrn Bernd Hombach

Herrn Mario Mertinat, DZ BANK AG

Herrn Martin Rother, QRP Management Methods International GmbH

Herrn Ulrich Schwarz, Fiducia IT AG

Herrn Kai Trinkaus, REWE Group

Dank gebührt auch einigen inzwischen aus dem Arbeitskreis ausgeschiedenen Mitgliedern.

Frankfurt am Main, im Mai 2014

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

Dipl.-Kfm. Bernd Schartmann, CIA

(Sprecher des Vorstandes des DIIR e.V.)

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	5
2	Autorenübersicht	11
3	Einleitung	13
3.1	Hintergrund	13
3.2	Zielsetzung des Leitfadens	14
4	Beschreibung des Prüfgebietes	15
4.1	Definition	15
4.2	Verwendete Abkürzungen	16
4.3	Abgrenzung des Projektsteuerungssystems	17
4.4	Das Projektsteuerungssystem im Überblick	18
5	Prüfung der Projektsteuerungsorganisation	21
5.1	Definition	21
5.2	Mandat einer Projektsteuerungsorganisation	21
5.2.1	Beschreibung	21
5.2.2	Prüfgegenstände	21
5.2.3	Risiken	21
5.2.4	Erwartete Kontrollen	22
5.3	Organisation und Personal	22
5.3.1	Beschreibung	22
5.3.2	Prüfgegenstände	23
5.3.3	Risiken	24
5.3.4	Erwartete Kontrollen	25
6	Strategisches und operatives Portfoliomanagement	27
6.1	Einleitung	27
6.2	Definition	27
6.3	Portfoliobestimmung	30
6.3.1	Beschreibung	30
6.3.2	Prüfgegenstände	31
6.3.3	Risiken	31
6.3.4	Erwartete Kontrollen	32
6.4	Budgetierung	33
6.4.1	Beschreibung	33
6.4.2	Prüfgegenstände	34
6.4.3	Risiken	34
6.4.4	Erwartete Kontrollen	35
6.5	Priorisierung und Gruppierung	35
6.5.1	Beschreibung	35

6.5.2	Prüfgegenstände	36
6.5.3	Risiken	37
6.5.4	Erwartete Kontrollen	37
6.6	Abhängigkeitenanalyse und Festlegung der Portfoliostruktur	38
6.6.1	Beschreibung	38
6.6.2	Prüfgegenstände	38
6.6.3	Risiken	39
6.6.4	Erwartete Kontrollen	40
6.7	Projektfestlegung im Rahmen des Portfolios	40
6.7.1	Beschreibung	40
6.7.2	Prüfgegenstände	41
6.7.3	Risiken	41
6.7.4	Erwartete Kontrollen	43
6.8	P3-Fortschrittsmonitoring	44
6.8.1	Beschreibung	44
6.8.1	Prüfgegenstände	45
6.8.2	Risiken	45
6.8.4	Erwartete Kontrollen	46
6.9	Finanzanalyse und Finanzmanagement	47
6.9.1	Beschreibung	47
6.9.2	Prüfgegenstände	48
6.9.3	Risiken	48
6.9.4	Erwartete Kontrollen	49
6.10	Maßnahmen- und Entscheidungsmanagement	49
6.10.1	Beschreibung	49
6.10.3	Prüfgegenstände	50
6.10.3	Risiken	51
6.10.4	Erwartete Kontrollen	52
6.11	Risikomanagement	52
6.11.1	Beschreibung	52
6.11.2	Prüfgegenstände	53
6.11.3	Risiken	53
6.11.4	Erwartete Kontrollen	54
6.12	Nutzenkontrolle und -nachschau	55
6.12.1	Beschreibung	55
6.12.2	Prüfgegenstände	55
6.12.3	Risiken	55
6.12.4	Erwartete Kontrollen	57
7	Programmmanagement	59
7.1	Einleitung	59
7.2	Definition	60

7.3	Prüfungsansatz für das Programmmanagement	61
7.4	Prüfung der Programmorganisation	62
7.4.1	Beschreibung	62
7.4.2	Prüfgegenstände	63
7.4.3	Risiken	63
7.4.4	Erwartete Kontrollen	64
7.5	Prüfung des Programmmanagements	64
7.5.1	Beschreibung	64
7.5.2	Prüfgegenstände	65
7.5.3	Risiken	65
7.5.4	Erwartete Kontrollen	66
7.6	Prüfung ausgewählter Einzelprojekte	66
7.6.1	Beschreibung	67
7.6.2	Prüfgegenstände	67
7.6.3	Risiken	67
7.6.4	Erwartete Kontrollen	68
7.7	Prüfung der Programmintegration	68
7.7.1	Projektintegration (vertikal)	68
7.7.1.1	Beschreibung	68
7.7.1.2	Prüfgegenstände	68
7.7.1.3	Risiken	69
7.7.1.4	Erwartete Kontrollen	69
7.7.2	Projektintegration (horizontal)	70
7.7.2.1	Beschreibung	70
7.7.2.2	Prüfgegenstände	70
7.7.2.3	Risiken	70
7.7.2.4	Erwartete Kontrollen	71
7.8	Programmgesellschaften	72
7.8.1	Beschreibung	72
7.8.2	Prüfgegenstände	72
7.8.3	Risiken	73
7.8.4	Erwartete Kontrollen	73
8	Der P3M-Prozess	75
8.1	Vorbemerkung	75
8.2	Definition	76
8.3	Prüfungsansatz für die P3M-Vorgaben	77
8.4	P3M-Vorgaben Definition und Integration	77
8.4.1	Beschreibung	77
8.4.2	Prüfgegenstände	78
8.4.3	Risiken	78
8.4.4	Erwartete Kontrollen	78
8.5	P3M-Vorgaben Beratung und Training	79

8.5.1	Beschreibung	79
8.5.2	Prüfgegenstände	79
8.5.3	Risiken	80
8.5.4	Erwartete Kontrollen	81
8.6	P3M-Vorgaben Wartung und Aktualisierung	81
8.6.1	Beschreibung	81
8.6.2	Prüfgegenstände	81
8.6.3	Risiken	82
8.6.4	Erwartete Kontrollen	82
8.7	Monitoring der P3M-Vorgaben (P3M-Monitoring)	83
8.7.1	Beschreibung	83
8.7.2	Prüfgegenstände	83
8.7.3	Risiken	83
8.7.4	Erwartete Kontrollen	84
8.8	P3 Personalauswahl und Personalentwicklung	84
8.8.1	Beschreibung	84
8.8.2	Prüfgegenstände	84
8.8.3	Risiken	85
8.8.4	Erwartete Kontrollen	86
9	Integration der Prozesse des Projektsteuerungssystems . . .	87
9.1	Beschreibung	87
9.2	Prüfgegenstände	87
9.3	Risiken	87
9.4	Erwartete Kontrollen	88
10	Schlusswort	89
11	Literaturverzeichnis	91