

DIIR-SCHRIFTENREIHE

Band 45

# **Leitfaden zur Prüfung von Projekten**

## **Erläuterung und Empfehlungen zum DIIR Standard Nr. 4**

Herausgegeben vom DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.  
Erarbeitet von Robert Düsterwald, Susanne Fries-Palm, Michael Peis,  
Ulrich Schwarz, Kai Trinkaus

**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](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 12688 0](http://ESV.info/9783503126880)

Die Angaben in diesem Werk wurden sorgfältig erstellt und entsprechen dem Wissenstand bei Redaktionsschluss. Da Hinweise und Fakten jedoch dem Wandel der Rechtsprechung und der Gesetzgebung unterliegen, kann für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben in diesem Werk keine Haftung übernommen werden. Gleichfalls werden die in diesem Werk abgedruckten Texte und Abbildungen einer üblichen Kontrolle unterzogen; das Auftreten von Druckfehlern kann jedoch gleichwohl nicht völlig ausgeschlossen werden, so dass aufgrund von Druckfehlern fehlerhafte Texte und Abbildungen ebenfalls keine Haftung übernommen werden kann.

ISBN 978 3 503 12688 0  
ISSN 1867 2884

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek 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: Peter Wust, Berlin  
Druck und Bindung: Danuvia Druckhaus, Neuburg/Donau

# Vorwort

Um sich in den ständig verändernden Märkten behaupten zu können, setzen Unternehmen heute mehr denn je zur Erfüllung ihrer strategischen Ziele auf projektorientierte Arbeitsweisen. Die Durchführung von Projekten ist jedoch mit hohen Risiken verbunden. Insofern fällt dem effektiven und effizienten Projektmanagement eine bedeutende Rolle zu. Viele Studien zeigen auf, dass der Anteil der Projektwirtschaft an der gesamtdeutschen Wertschöpfung in der kommenden Jahren stark wachsen wird. Der Bedeutung dieser Entwicklung bewusst, veröffentlichte das DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V. bereits 2008 den Prüfungsstandard Nr. 4, den „Standard zur Prüfung von Projekten“.

Der DIIR-Arbeitskreis „Projekt Management Revision“ entwickelte basierend auf diesem Standard den vorliegenden „Leitfaden zur Prüfung von Projekten“. Der Leitfaden konkretisiert die Aufgabengebiete der Projektrevision und gibt Handlungsempfehlungen, die sowohl Methodenwissen als auch praktische Erfahrungen einschließen.

Mit diesem Leitfaden zur Prüfung von Projekten leistet die Projekt Management Revision einen nachhaltigen Beitrag zur Verbesserung des Projektmanagements im Unternehmen und zur Reduzierung projektinhärenter Risiken für das Unternehmen.

Ich danke den Autoren des Arbeitskreises für ihr zukunftsweisendes Engagement:

Herrn Robert Düsterwald, Arbeitskreisleiter, Deutsche Post AG  
Frau Susanne Fries-Palm, Deutsche Telekom AG  
Herrn Michael Peis, Deutsche Telekom AG  
Herrn Ulrich Schwarz, Commerzbank AG  
Herrn Kai Trinkaus, KPMG Deutsche Treuhand AG

sowie Herrn Jürgen Busch, Deutsche Post AG, für die intensive Qualitätssicherung des Leitfadens.

Dank gebührt auch den inzwischen aus dem Arbeitskreis ausgeschiedenen Mitgliedern, die an der Entwicklung dieses Leitfadens ebenfalls mitgewirkt haben.

Frankfurt am Main, im September 2010

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

Bernd Schartmann  
(Sprecher des Vorstandes des DIIR e.V.)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Abbildungsverzeichnis .....	9
Autorenübersicht .....	11
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>13</b>
<b>2 Grundlagen zur Prüfung von Projekten .....</b>	<b>15</b>
2.1 Projektmanagement versus Linienmanagement .....	15
2.2 Arten von Projekten .....	15
2.2.1 Projekte nach Art des Projektinhalts .....	16
2.2.2 Projekte nach Risikograd .....	17
2.2.3 Projekte nach Art der Beauftragung und Durchführung .....	19
2.2.4 Projekte nach geografischer Ausdehnung .....	22
2.3 Gesetzliche und regulatorische Grundlagen zur Prüfung von Projekten .....	22
2.4 Risikoorientierte Auswahl von Projekten .....	23
2.5 Anforderungen an die Prüfer der Projekt Management Revision .....	26
<b>3 Audit Universe im Überblick .....</b>	<b>27</b>
3.1 Prüfgebiete, Prüffelder und Prüfgegenstände .....	27
3.2 Bedeutung der Projektphasen für die Projektrevision .....	29
3.3 Unterschiede in den Produktkategorien aus prüferischer Sicht .....	34
3.3.1 Prüfung des Projektmanagements .....	34
3.3.2 Prüfung des Business Case .....	35
3.3.3 Prüfung der fachlichen Anforderungen .....	35
3.4 Matrixmodell .....	36
<b>4 Audit Universe – Prüfgebiete und Prüffelder .....</b>	<b>39</b>
4.1 Prüfgebiet Projektmanagement .....	39
4.1.1 Projektorganisation .....	39
4.1.2 Integrationsmanagement .....	42
4.1.3 Inhalts- und Umfangsmanagement .....	44
4.1.4 Zeitmanagement .....	50
4.1.5 Kostenmanagement .....	51
4.1.7 Personalmanagement .....	60
4.1.8 Kommunikationsmanagement .....	62
4.1.8.1 Kommunikation innerhalb des Projekts .....	63
4.1.8.2 Kommunikation nach außen .....	64
4.1.8.3 Dokumentation .....	65
4.1.9 Projektberichtswesen .....	66

4.1.10	Risikomanagement .....	69
4.1.11	Einkaufsmanagement .....	74
4.1.12	Berücksichtigung von Integritätsrisiken .....	78
4.2	Prüfgebiet Business Case .....	81
4.2.1	Projekthinhalte/Business Case .....	81
4.2.2	Finanzdaten, Finanzplanung, Projektcontrolling ..	86
4.3	Prüfgebiet Fachliche Anforderungen .....	90
<b>5</b>	<b>Entwicklung eines Prüfprogramms für Projekte .....</b>	<b>95</b>
5.1	Aufbau eines Prüfprogramms .....	95
5.2	Nutzung der MOPTIC-Methode .....	97
<b>6</b>	<b>Projektbegleitende Revision in den einzelnen Projektphasen .....</b>	<b>101</b>
6.1	Die projektbegleitende Revision im DIIR Standard Nr. 4 .....	101
6.2	Definition der projektbegleitenden Revision .....	102
6.3	Inhalte und Ziele einer projektbegleitenden Revision .....	102
6.4	Formen der projektbegleitenden Revision .....	107
6.4.1	Vollumfängliche Projektbegleitung .....	107
6.4.2	Audit-Serie .....	109
6.4.3	Risk Screening .....	110
6.4.4	Audit Advisory Services .....	111
6.4.5	Mischformen der Projektbegleitung .....	114
<b>7</b>	<b>Dokumentation der Prüfung von Projekten .....</b>	<b>115</b>
7.1	Grundlagen zur Dokumentation .....	115
7.2	Faktenerhebung, Bewertung und Dokumentation der Ergebnisse .....	119
<b>8</b>	<b>Glossar .....</b>	<b>121</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>125</b>
<b>10</b>	<b>Anhang: Übersicht Prüfgegenstände .....</b>	<b>127</b>