

Projektcontrolling

Mittelständische Unternehmen haben häufig Projektgeschäft. Neben allgemeinen Ansatzpunkten zur Unternehmenssteuerung wie der Beeinflussung der Kosten- und Kapazitätsstrukturen und dem Bemühen um Absatzerfolg, sollte ein wesentlicher Fokus auf der effizienten Wertschöpfung innerhalb der Projekte liegen.

Hier liegen in vielen Unternehmen ungenutzte Renditepotentiale, die relativ leicht aktiviert werden können. Die erfolgreiche Abwicklung eines Projekts erfordert neben einer ausgefeilten Planung auch ein Instrument zu seiner Überwachung, Steuerung und Lenkung. Diese Aufgaben nimmt das Projektcontrolling wahr.

Was versteht man unter Projektcontrolling?

Zum Begriff Projektcontrolling

Der Begriff Projektcontrolling setzt sich aus zwei Wörtern zusammen: Projekt und Controlling. Was man unter einem Projekt versteht ist hinlänglich bekannt, aber: was versteht man unter Controlling?

Controlling beinhaltet neben der Kontrolle auch die Steuerung und Lenkung.

Verdeutlichen wir uns diesen Sachverhalt einmal anhand eines stark vereinfachten Beispiels:

Einem Projektmanager wird ein Budget von 500.000 Euro vorgegeben (= Steuerung). Am Ende des Projekts stellt sich heraus, daß das Budget um 20% überschritten wurde (= Kontrolle). Wer ist nun dafür verantwortlich zu machen?

Um diese Frage beantworten zu können, muß die Abweichung zwischen dem Soll (= 500.000 Euro) und dem Ist (= 600.000 Euro) näher analysiert werden. Nehmen wir an, daß die Budgetüberschreitung ausschließlich darauf zurückzuführen ist, daß die Kosten für die Projektressourcen preislich falsch kalkuliert wurden. Die Kalkulationsgrundsätze werden kritisch geprüft um diesen Fehler in Zukunft auszuschließen (= Lenkung).

Dieses Beispiel verdeutlicht ein wesentliches Arbeitsmittel des Controllings:

Soll-Ist-Vergleich mit anschließender Abweichungsanalyse. Tatsächliche Entwicklungen werden mit den tatsächlichen Istdaten verglichen und ständig auf Abweichungen hin untersucht und hinterfragt.

Welche Aufgaben hat das Projektcontrolling?

Aus dem bisher Gesagten läßt sich die Schlußfolgerung ableiten, daß sich das Controlling über alle Phasen eines Projekts erstreckt: von der Projektdefinition, über die Projektplanung und Projektsteuerung bis hin zum Projektabschluss. Projektcontrolling ist sozusagen eine Querschnittsfunktion, d.h. es leistet eine Servicefunktion für das Projektmanagement. Hierbei wird die prozessuale Ebene angesprochen.

Betrachtet man Projektcontrolling unter dem instrumentellen Blickwinkel, lautet die Fragestellung: Welche Methoden gibt es, um die Projekt-Einflussgrößen Kosten, Termin und Qualität zu beeinflussen?

Die Instrumente dazu lassen sich folgendermaßen zuordnen:

1. Struktur (Ablaufcontrolling)
2. Termine/Meilensteine (Termincontrolling)
3. Kapazitäten (Kapazitätscontrolling)
4. Kosten (Kostencontrolling)
5. Qualität (Ergebniscontrolling)

Ablaufcontrolling

Ausgangspunkt für alle weiteren Überlegungen ist die Frage:

Sind die Arbeitspakete vollständig definiert und in ihrer logischen und zeitlichen Reihenfolge in sich schlüssig festgelegt worden?

Hier setzt das Ablaufcontrolling an. Nur wenn alle Vorgänge korrekt erfaßt wurden, steht ein Maßstab zur Beurteilung der Ist-Situation während des Projektablaufes zur Verfügung.

Die Analyse der Arbeitspakete wird mit den gängigen Hilfsmitteln, wie tabellarische Liste, Balkendiagramm, Netzplan, Projektstrukturplan etc. bewältigt. Achten Sie darauf, daß die Terminplanung nicht nur optimistische Zeitschätzungen berücksichtigt. Verwenden Sie für jedes Arbeitspaket optimistische, pessimistische und realistische Zeitansätze in der Planung. Kalkulieren Sie ebenfalls Urlaubs-, Krankheits- und sonstige Fehlzeiten ein.

Analysieren Sie die Mitarbeit Ihrer Kunden im Projekt. Wie oft werden zeitliche Zusagen für den Rücklauf z.B. von Kundenkorrekturen eingehalten, bzw. wie lange verzögern sich diese durchschnittlich? Bringen Sie diese Erfahrungen in die Planung zukünftiger Projekte mit ein!

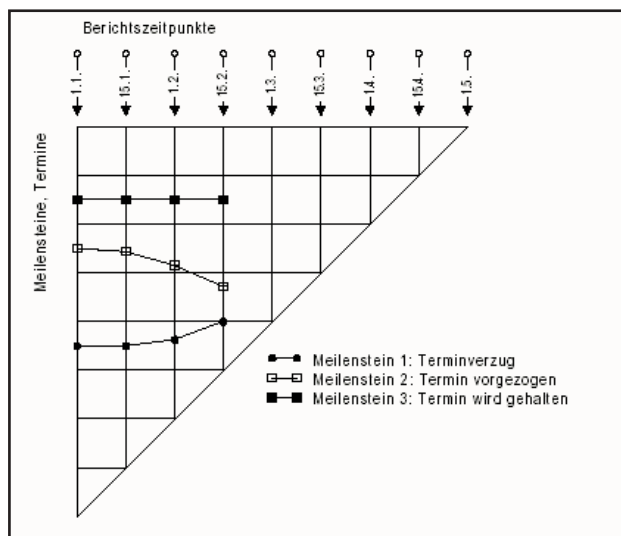
Projektcontrolling

Termincontrolling

Im Rahmen des Termincontrollings wird nachgeprüft, ob die geplanten Termine eingehalten und notwendige Zwischenergebnisse zu den vorab definierten Meilensteinen vorliegen. Diese Aufgabe klingt elementar, wird aber trotzdem in der Praxis oft vernachlässigt. Häufig werden diese Daten erst kurz vor Ende des Projekts erhoben, aber dann sind die Eingriffs- und Steuerungsmöglichkeiten sehr begrenzt. Es muß jedem Projektbeteiligten daran gelegen sein, daß projektbegleitend analysiert wird:

Liegen wir mit der Abarbeitung unserer Arbeitspakete sowie der Einhaltung der Meilensteine zeitmäßig in unserem Plan?

Ein gängiges Instrument zur Überwachung dieser Informationen ist die Meilenstein-Trendanalyse.



Kapazitätscontrolling

Nachdem die Arbeitspakete festgelegt worden sind, ist zu klären, welche Ressourcen (= Sachmittel und Mitarbeiter) zur Abarbeitung der Projekte benötigt werden. Arbeiten Sie hierbei auch mit Alternativplänen. Stellen Sie sich vor, was passiert, wenn wichtige Projektmitarbeiter während der "heissen Phase" ihren Jahresurlaub haben oder krank werden! Terminverschiebungen und erhöhte Kosten sind die zwangsläufige Folge.

Kostencontrolling

Das Kostencontrolling ist die eigentliche Domäne des Projektcontrollings.

Betrachten wir dazu ein kleines Beispiel:

In den Projektkosten eines kleinen Multimedia-Projekts (Auftragswert: 80.000 Euro) sind über 70% Personalkosten enthalten.

Was zählt nun zu den Personalkosten? Sind es nur die „reinen“ Löhne und Gehälter oder auch die „Lohnnebenkosten“ wie die Arbeitgeberbeiträge zu der Sozialversicherung (Renten-, Arbeitslosen-, Kranken- und Pflegeversicherung)?

Wie ist es um Zuordnung von Gemeinkosten bestellt? (Stichwort: Overheadkosten).

Wie hoch ist eigentlich der Selbstkostenstundensatz Ihres Mitarbeiters unter Berücksichtigung aller Kosten und der momentanen Wertschöpfungsquote?

Sie sehen, hier steckt der Teufel im Detail. Es liegt im Interesse eines jeden Projektmanagers, solche und ähnliche Fragen die sich in allen Projektphasen ergeben, beantworten zu können.

Das grundlegende Instrument im Rahmen des Kostencontrollings ist die Überwachung von Ist- und Sollkosten. Im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Termin- und Kostencontrolling steht das Controlling der Projektressourcen.

Typische Fragestellung:

Kommen wir mit den (finanziellen, personellen und sachlichen) Ressourcen aus, die im Rahmen der Projektplanung festgelegt wurden oder sind Anpassungen notwendig.

Im Fall des Mehrverbrauchs von Ressourcen:

Wie wirken sich diese auf die Einhaltung des Projektbudgets und die Erreichung des Sachziels des Projekts (z.B. Fertigstellung des Multimedia-Projektes bis zum 01.07.2003) aus?

Ein gängiges Hilfsmittel ist hierbei die Projektbudgetierung. Das Budget sollte zum einen aus der Projektauftragssumme (Top-Down), zum anderen aus der Projektkostenplanung (Bottom-Up) abgeleitet werden.

Projektcontrolling

Ergebniscontrolling

Das Ergebniscontrolling knüpft an die Erreichung des Projektziels an. Ausgehend von der Fragestellung, ob die Projektziele ausreichend und vollständig definiert wurden, steht die Qualität des Planungsprozesses sowie die Frage im Vordergrund:

Wurden im Rahmen des laufenden Projekts alle wichtigen Daten innerhalb des Projektteams sowie zwischen Projektmanagement und Projektauftraggeber ausreichend kommuniziert?

Projektstatusberichte sind hierbei ein hilfreiches Mittel, um projektrelevante Daten schnell und effektiv allen Projektbeteiligten zur Verfügung zu stellen.

Unerlässlich ist die kritische Reflektion am Ende eines abgeschlossenen Projekts.

Was können wir aus diesem Projekt für das nächste Projekt lernen?

Mit dieser Frage schließt das Ergebniscontrolling.

Um alle Controllingaufgaben effektiv erledigen zu können, ist eine ausgefeilte Projektdokumentation erforderlich. Nur wenn die nötigen "Arbeitsdaten" vorliegen, können Sachverhalte nachvollzogen und beeinflusst werden. Das fängt an mit einem detaillierten Projektauftrag an und setzt sich fort über Projektablaufplan, Kosten- und Kapazitätspläne, Statusberichte, Stundenerfassung und endet in Abschlußberichten und Dokumentationen.

Eine reine Betrachtung der Projekte auf Rothertragsebene (Umsatz abzüglich Fremdkosten) und einer Aufstellung der Mitarbeiterstunden ist nicht zielführend. Nur eine Analyse auf Basis der Selbstkosten (Betriebsergebnis) spiegelt die wirkliche Projektsituation wider. Hierzu bedarf es der Einbeziehung auch der Gemeinkosten (Overhead) und der momentanen Kapazitätsauslastung (Wertschöpfungsquote). Darüberhinaus macht eine Ergebnisbetrachtung, vor allem bei längeren Projekten, nur im zeitlichen Verlauf Sinn. Ein beständig rollierendes Reporting ist deshalb unverzichtbar!

Tipps

- Ohne eine hohe Disziplin in der vollständigen und zeitnahen Erfassung der Mitarbeiterstunden ist ein Projektcontrolling nicht möglich! Lassen Sie sich diese Verbesserungsmöglichkeit nicht aufgrund mangelnder Disziplin nehmen!

- Fassen Sie alle Projekte eines Kunden zusammen und bewerten dadurch auch die Rentabilität Ihrer Kunden. Eine ABC-Analyse dieser Darstellung zeigt Ihnen die wahren Wertreiber innerhalb Ihres Kundenportfolios auf!

Der Soll-Ist-Vergleich: Die Grundlage des Projektcontrollings

Was ist ein Soll-Ist-Vergleich?

Der Soll-Ist-Vergleich ist die Grundlage jedes Projektcontrollings. Ohne einen permanenten Abgleich zwischen Planung und Ist-Situation ist der Erfolg, wenn überhaupt erst im Nachhinein sichtbar. Zu diesem Zeitpunkt ist jeder Versuch der Einflußnahme auf den Erfolg des Projektes zu spät!

Eine laufende Projektüberwachung sowie die rechtzeitige Einleitung von Gegensteuerungsmaßnahmen erfordert eine dreistufige Vorgehensweise:

1. Feststellung der Abweichungen
2. Analyse der Ursachen
3. Einleiten von Gegensteuerungsmaßnahmen

Schritt 1: Feststellung der Abweichungen

Das Feststellen der Abweichungen hört sich banal an. Ist es auch, aber nur wenn Sie ein entsprechendes transparentes Projektreporting haben. Achten Sie bei der Entwicklung eines solchen Reportings darauf, daß es sich in das bestehende Controllingsystem konsistent einbinden läßt.

Berücksichtigen Sie auch im Projektcontrolling alle Kosten, die im Unternehmen anfallen, nur so bekommen Sie einen wirklichen Einblick in die Rentabilität Ihrer Projekte.

Projektcontrolling

Schritt 2: Ursachenanalyse

Projektcontrolling darf nicht damit enden, Abweichungen festzustellen, sondern muß folgende Frage beantworten können:

Auf welchen Faktoren basieren die ermittelten Abweichungen?

Die Erhöhung der Personalkosten könnte seinen Grund in angefallenen Überstunden haben. Die Ursachenanalyse muß also untersuchen:

Sind die Abweichungen vom Projektleiter zu verantworten oder nicht?

Analysieren Sie nicht nur Kostenunterdeckungen, sondern auch Kostenüberdeckungen (Solldaten - Istdaten). Warum wurden für die direkten Projektkosten (z.B. Material) höhere Beträge eingeplant, als letztendlich ausgegeben wurde? Fragen Sie auch danach, welche Auswirkungen die Abweichungen auf den zukünftigen Projektverlauf haben werden! Brisant ist die Antwort, wenn Kostenüberschreitungen vom Auftragnehmer des Projekts nicht getragen werden. Sie gehen dann zu Lasten des Gewinns und verringern so die Projektrendite.

Schritt 3: Einleiten von Gegensteuerungsmaßnahmen

Gegensteuerungsmaßnahmen können nur eingeleitet werden, wenn Abweichungen projektbegleitend festgestellt werden!

In der Praxis wird diese Forderung oft verletzt und Kostenüber- bzw. - unterschreitungen erst am Projektende festgestellt; für Lenkungsmaßnahmen ist es dann zu spät.

Welche grundsätzlichen Möglichkeiten haben Sie, um das Projekt wieder "auf Kurs zu bringen"?

Die Möglichkeiten sind vielfältig, von der Nachverhandlung beim Kunden, über die effizientere Ausgestaltung einzelner Arbeitspakete, bis zum Wechsel des Projektteams-, managers, sind viele Möglichkeiten denkbar. Entscheidend jedoch ist die Anwendung der gesammelten Erfahrungen für zukünftige Projekte.

intevo

Gesellschaft für integrierte
Unternehmenssteuerung mbH

Friedrich-König-Str. 3-5 | 68167 Mannheim
Tel. 06 21 / 12 85 41-0 | Fax 06 21 / 12 85 41-11
kontakt@intevo.de | <http://www.intevo.de>