

Thema

Projekt Management – Projekt Controlling (Übersicht), eine Übersicht zur Einordnung, der Einführung und dem Überblick der wesentlichsten Inhalte eines Projekt Controllings im traditionellen Projektvorgehen

Inhalt

1.	<u>EIN ÜBERBLICK / EINE EINFÜHRUNG</u>	1
2.	<u>VARIANTEN DER UNTERNEHMENSEINORDNUNG DES OPERATIVEN PROJEKT CONTROLLING</u>	2
3.	<u>WISSENSÜBERSICHT ZUM OPERATIVEN PROJEKT CONTROLLING</u>	2
4.	<u>EINIGE SONDERFÄLLE</u>	4

1. Ein Überblick / eine Einführung

Es wird unterschieden in: das Operative und das Strategische Projekt Controlling.
In diesem Beitrag wird in einer Übersicht das Operative Projekt Controlling (P-Controlling) behandelt.

Ein Projekt Controlling als wesentliches Führungsinstrument in der täglichen Projektarbeit wird meist nur in Großprojekten als unbedingt sinnvoll erachtet. In kleineren bzw. mittleren Projekten wird ein Projekt Controlling meist nur zur Kontrolle der Ressourcenaufwände/Projektverbräuche gesehen. Dem sollte allerdings nicht so sein, denn jedes Projekt lässt sich besser mit einem, dem Projekt angepassten, Projektcontrolling führen/steuern und zwar unabhängig von der Projektgröße. Unter großen Projekten verstehe ich Projekte deren Budget, Dauer, Komplexität der Anforderungen oder dessen Ergebnisbedeutung für das Unternehmen die im Unternehmen gängigen Projekte signifikant übersteigt. Das Projekt Controlling sollte als permanentes, projektbegleitendes Instrument zur Projektsteuerung gesehen werden. Es liefert wesentliche Steuerungsimpulse und ist ein Basisinstrument der jeweiligen Zielplanungen.

- . Das Operative Projekt Controlling ist als **Kernkompetenz** in den Projekten unverzichtbar. Es werden wichtige Steuerungsimpulse für das Projekt geliefert.
- . Ohne Projekt Controlling, ist in Projekten keine professionelle Erfolgsorientierung möglich.
- . Projekt Controlling sollte mit dem jeweiligen Projekt Management **konkret verzahnt** sein.
- . Projekt Mitarbeiter sollten für den P-Controlling Prozess **sensibilisiert** sein.
- . Als Basissichtweisen gelten:
(a) **Termin**/Erfüllungsstand, (b) **Budget**/Kosten, (c) **Aufgabe**/Inhalt - Anforderungsumsetzung.

Grundsätzliche Begriffe/Perspektiven des Operativen Projekt Controlling.

- **Projektdefinition:**
Ein Projekt ist eine **einmalige** Aufgabe für ein **einmaliges** Ergebnis, welche **zeitlich begrenzt** ist.
- **Perspektive:** eine **kaufmännische Perspektive**, es wird die Projektleistung gemessen.
- **Einordnung:** Das P-Controlling ist keine interne Revisionsinstanz, sondern es sollte eine projektbegleitende unterstützende **Analyse- und Steuerungsinstanz** des Projektes selbst sein (s. Kostenträger, Kostenstellen, Kostenarten).
- **Benefit: Professionelle Analysen** der jeweiligen aktuellen Projektsituation und Ableitung von Steuerungsempfehlungen/-impulsen.

2. Varianten der Unternehmenseinordnung des operativen Projekt Controlling

- Ein Projekt Controlling sollte im Unternehmen/ im Projekt als (interne) Projektleistung eingeordnet sein.
- Das Projekt Controlling ist meist eine Aufgabe im **Projekt Office(PO)**.
- Ein Projektmanager wird durch diese Leistungen im Projekt **unterstützt**.
- Die Einordnung des P-Controllings ist von der **Aufbauorganisation** des Unternehmens abhängig.
- Denkbare Organisationsformen sind ein **zentralisiertes** oder ein **verteilt** Projektcontrolling. Zentralisiert ist es, wenn es für alle Projekte im Unternehmen nur eine zentrale Organisationseinheit gibt, die das P-Controlling ausführt.

3. Wissensübersicht zum operativen Projekt Controlling

Der Projektplan

Wie sieht ein guter/erster Projektplan aus? – die Arbeitsbasis des Projekt Controlling

- Der Projektplan (Basis ist der PSP – Projektstrukturplan) ist der Wegweiser und die **Messlatte** im Projekt.
- Ein Projekt Controlling kann in den jeweiligen Projektsituationen nur Aussagen/Steuerungsimpulse in Bezug auf **bestätigte Planungen/eine konkrete Planversion** liefern.
- Prinzipiell gilt in jedem Controlling, das der **aktuelle Planungsbezug** des Controllings jederzeit transparent sein sollte.
- Alle Planungsanpassungen müssen durch einen **Change Request** Prozess für das Projekt bestätigt werden.
- Zum Projektstart gilt der **Basisplan**, welcher im Projektverlauf nur durch konkrete **Planversionen** fortgeschrieben werden kann. Der Basisplan sollte nicht verändert werden.

Die Projektampel

Weshalb brauchen wir eine Projektampel? – ein Situations-/Kommunikationssignal

- Ohne Ampel keine eindeutiges **Situationssignal** (Grün, Gelb, Rot).
- Der Ampelstatus dient vordergründig der **Kommunikation**.
- Die jeweilige Projektsituation muss für alle leitenden Stakeholder von Beginn an **transparent und nachvollziehbar** sein.
- Ein Ampelstatus, ob für das Gesamtprojekt oder ein Teilprojekt wird immer auf Basis des aktuellsten Projekt Controlling Berichtes festgestellt.

Der Fertigstellungsgrad

Was sagt ein geschätzter Fertigstellungsgrad aus und wie wird er ermittelt/verwendet? - Ergebnisfortschritt

- Mit dem Fertigstellungsgrad werden die **Terminentwicklung** (Fortschrittsberichts Messung) bzw. die **Leistungsentwicklung**(Leistungsüberwachung) im Projekt festgestellt.
- Fertigstellungsgrad – dient der **Analyse zurückliegender Leistungen**, begründbarer Projektprognosen, kommuniziert den aktuellen eingeschätzten Status.
- Der Fertigstellungsgrad bezeichnet den **%-Satz der Fertigstellung** eines definierten Liefergegenstandes bzw. einer vereinbarten Leistung.

Das Aufwandscontrolling (Personal, Kosten)

Was kann ich tun, um den Projektaufwand im Auge zu behalten? – **Aufwandstransparenz**

- Das **Personal-Aufwandscontrolling** bereitet auf, bewertet, analysiert die externen und internen Projekt-Personalleistungen.
- **Personalleistungsanalyse** - die Personalleistungs-bewertung ist die Basis der Analyse der bisherigen Leistungen u. der Leistungsprognose.
- Das **Kosten-Aufwandscontrolling** bereitet auf, bewertet, analysiert alle direkten Projektkosten.
- Die Kosten werden analog der Projektstruktur in den **festgelegten Reportzyklen** überwacht.
Es werden die **Plankosten** der akt. Planversion mit den **Istkosten** über der Projektzeitachse verglichen.

Das Fortschrittscontrolling

Was kann ich tun, um den Projektfortschritt im Auge zu behalten? – **Fortschrittstransparenz**

- Das projektbegleitende Fortschrittscontrolling hat die **Intension**, die geplanten, definierten Projektziele zu erreichen (Kosten, Leistung, Termine).
- Der in der Planung erarbeitete Budgetverlauf, Terminplan sind die maßgebliche **Kursvorgabe**.
- Der Fertigstellungswert (**Earned Value - EV**) ist der Wert der erledigten Arbeit des dafür genehmigten Budgets.
Es werden die Aussagen zu den **Kosten- / Leistungsvarianzen** zur jeweils aktuellen Planversion auf Basis des Fertigstellungsgrades über die Projektzeitachse begründet.

Das Liquiditätscontrolling

Was kann ich tun, um die Projektfinanzierung im Auge zu behalten? – **Liquiditätstransparenz**

- Das Liquiditätscontrolling setzt einen **Liquiditätsplan** voraus.
- Der Liquiditätsplan ist die Planung von **Zahlungseingängen und Ausgangszahlungen** über die Zeitachse des Projektes gesehen.
- Der tägliche/wöchentliche/monatliche Liquiditätssaldo wird als ‚**Cash Flow**‘ bezeichnet.
- Eine Projektfinanzierung sollte sich **analog** der Unternehmensfinanzierung verhalten oder besser sein.
Es werden die Zahlungsflüsse (Eingang, Ausgang)/**Projektfinanzierung** gegenüber dem Budget der aktuellen Planversion über die Projektzeitachse ausgewertet.

Das Puffercontrolling

Was kann ich tun, um Projektunsicherheiten abzufangen? – **Projektstabilität**

- Puffer **werden geplant** und sind quasi als Ausgleich für Planungsunsicherheiten bzw. Projektrisiken gedacht.
- Projektpuffer **schaffen „Raum“** für den Umgang mit Eventualitäten/Risiken im Projekt (Projektpuffer, Risikopuffer, Versorgungspuffer, ..).
- Projektpuffer **sollten transparent** gemanaged werden – separate Controlling Betrachtung.
- **Versteckte Puffer (Reserven)** können nicht überwacht werden.
Es wird die Inanspruchnahme der **Puffer (Reserven)** über die Projektlaufzeit je aktueller Planversion betrachtet. Projekte können auch über Puffer gesteuert werden.

Der Change Request

Wie wird bei Projektänderungen verfahren? – Änderungssteuerung.

- Change Request (CR) ist der **Änderungsantrag** in jedem Projekt (was ist gefordert, welche Mittel werden freigegeben, welches neue Ziel ist avisiert, ..).
- Ein genehmigter CR verändert ab seiner Genehmigung die **jeweilige Projektsituation** unmittelbar.
- Die Projektänderungen sind quasi als **veränderte Projektaufträge** zu betrachten.
- Die CR's sind in den Planungsunterlagen und Controlling Sheets **transparent** und **unmittelbar** zu führen.

Der Projektreview, Projektstatusbericht

Welche Aussagen trifft ein Projektreview, bzw. ein Projektstatusbericht? – Projektkommunikation.

- Projektreview ist immer dann notwendig, wenn **bestimmte Ereignisse** eingetreten sind bzw. diese Ereignisse **sich ankündigen**.
- Einem P-Review liegt immer eine **Projektleitungsentscheidung** zu Grunde.
- Projektstatusbericht hat grundsätzlich den Focus den Arbeits-/Leistungsfortschritt zu dokumentieren – ist eine Element der **Fortschrittsberichterstattung**.
- Ein Projektstatusbericht wird normalerweise **monatlich** einmal vom Projektleiter erwartet.

4. Einige Sonderfälle

Es gibt eigentlich keine Sonderfälle für/im Projekt Controlling. Allerdings können manche Projektsituationen oder auch Unternehmensanforderungen an ein laufendes Projekt dazu führen, daß P-Controlling Maßnahmen notwendig sind, die im ‚Standardrepertoire‘ nicht vorgesehen sind. Diese könnte man als Sonderfälle im Projekt Controlling betrachten.

Wie behalte ich die Ruhe bei Sonderfällen? – Best Practice bei Sonderfällen.

- Auch bei Sonderfällen ist anzumerken, das diese immer mind. 3 Perspektiven haben: **Aufgabe/Inhalt**(scope), **Termin**(time) und **Budget**(costs).
- Sonderfälle sind alle (ohne Ausnahme) immer durch einen Change Request begründet, resultierend aus **besonderen Projekt-/Unternehmenssituationen**.
- **Projekt Sonderfälle** könnten sein: Erweiterung, Reduzierung, Verschiebung, Unterbrechung, Streckung, Beschleunigung, Abbruch, Outsourcing, Insourcing, Verschmelzung, Teilung.
- Die Auswirkungen in der P-Planung und dem P-Controlling müssen **stets transparent** geführt werden.
- Die gebotene Transparenz ist über den Bezug zu, der/den Änderungen entsprechenden, Planversionen darstellbar.

