

DAA Wirtschafts-Lexikon

Projektsteuerung, Projektcontrolling¹

1. Inhalt, Aufgabe, Vorgehen der Projektsteuerung

Inhalt und Aufgabe der Projektsteuerung ist es,

- a) die Einhaltung der Vorgaben aus der Projektplanung im Prozess der Realisierung des Projekts zu überwachen und zu kontrollieren,
- b) auftretende SOLL-IST-Abweichungen bei den Zielgrößen des Projekts nach Art und Folgewirkung zu ermitteln und
- c) durch steuerungsseitige Eingriffe in den Prozess die plangerechte Weiterführung des Projekt zu sichern bzw. wieder herzustellen.

Im Einzelnen betrifft dies die Überwachung, Kontrolle und Steuerung

- der Einhaltung der Projektablaufpläne,
- der geplanten Arbeitsfortschritte,
- der Einhaltung der Termine in den jeweiligen Projektabschnitten,
- der Einhaltung der Kosten- und Finanzbudgets,
- des Erreichen geforderter Qualitätsparameter u. a.

Die Vorgehensweise der Projektsteuerung basiert dargestellt - auf dem kybernetischen Prinzip der "Steuerung mit Rückkopplung" unter Einbeziehung solcher Komponenten wie Störgrößenanalyse und selbstanpassende Voraussteuerung.

Die Projektsteuerung nach dem Rückkopplungsprinzip basiert auf folgenden vier Schritten (siehe nachstehende Abbildung):

Erster Schritt:

Überwachung der Projektrealisierung durch Erfassung bzw. Ermittlung der IST-Werte (zum Projektablauf, zu den Terminen usw.). Eine wichtige Grundlage hierfür bilden Statusberichte, Teamsitzungen, "Vor-Ort-Kontrollen", Rapporte, Fall-Mitteilungen u. a.

Zweiter Schritt:

Vergleich der ermittelten IST-Werte mit den zugehörigen SOLL-Werten.

Ergeben sich aus diesem Vergleich signifikante Abweichungen, so kann im Weiteren nach dem Prinzip der sog. „Ampel“-Steuerung („grün“ – keine Reaktion, „gelb“ – Warnung, „rot“ – Eingriff) verfahren werden.

¹ Quelle: Projektmanagement-Fachmann. GPM - Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. RKW-Verlag, Eschborn 2004.
von KÄNEL, S.: Lernsoftware „Controlling“, NWB-Verlag, Herne 2009.

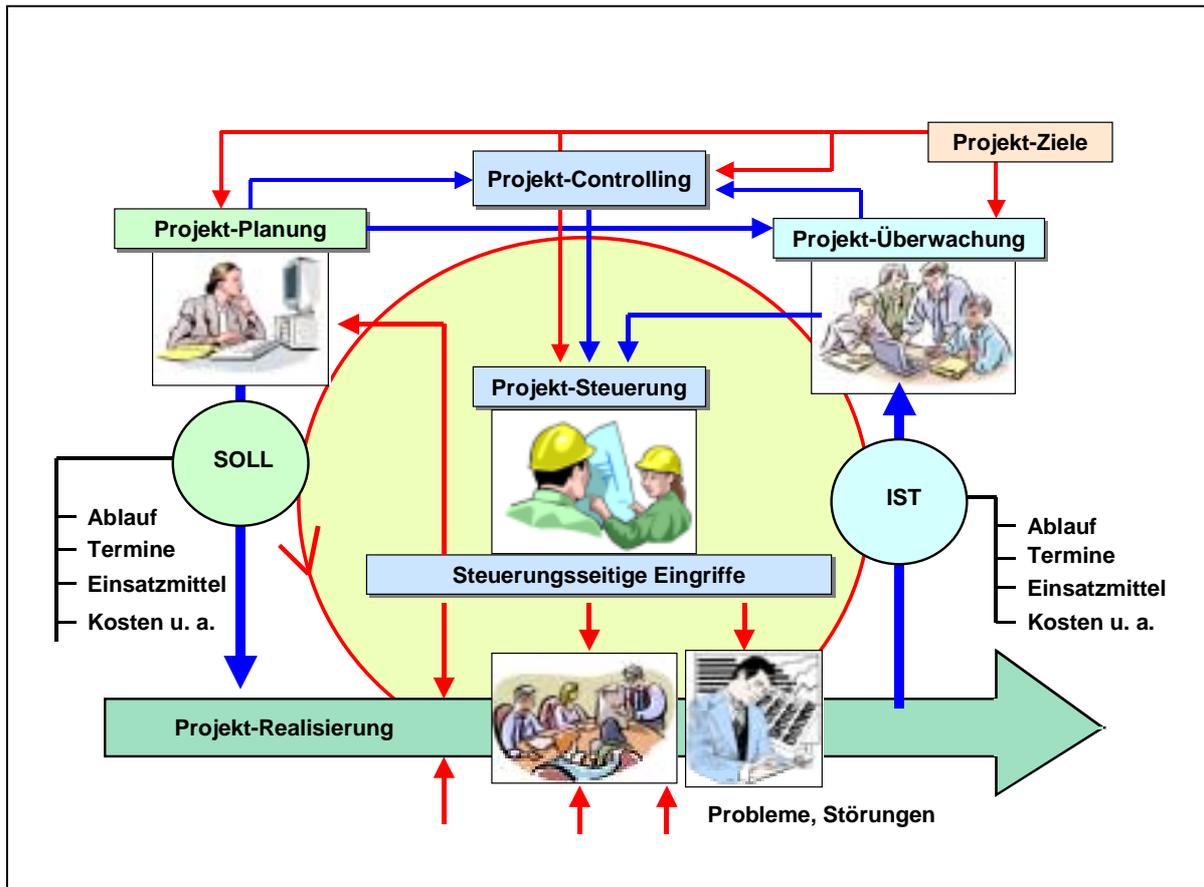


Abb.: Projektsteuerung

Wichtig ist, die Ursachen der Abweichungen möglichst exakt zu identifizieren und die möglichen Auswirkungen der Abweichungen auf den weiteren Prozessablauf zu bestimmen.

Die Ermittlung von Abweichungen (bei Terminen, Kosten u. a.) ist dann relativ problemlos, wenn es beim Kontrollobjekt um abgeschlossene Vorgänge bzw. Prozessabschnitte geht, denn dann liegen erfassbare IST-Werte vor, die mit den zugehörigen SOLL-Werten verglichen werden können.

Schwieriger ist die Überwachung und Kontrolle des Projektablaufs dann, wenn es gilt, zu bestimmten Berichtsterminen den Arbeitsfortschritt, den Kostenanfall und dergleichen bei noch laufenden Vorgängen bzw. Projektabschnitten festzustellen, zumal es dann auch keine zugehörigen SOLL-Werte gibt.

Dritter Schritt:

Werden durch die Projektüberwachung und -kontrolle zu wichtigen Kontrollparametern Abweichungen signalisiert, die noch zulässige Grenzwerte unter- oder überschritten haben (Warnstufe "gelb" oder Eingriffsaufforderung "rot"), dann sind durch die Projektleitung Entscheidungen zu treffen, die eine plangerechte Weiterführung der Projektrealisierung sichern sollen und müssen.

Wie aus obigen Abbildung zu ersehen ist, stehen hierfür im Prinzip nur zwei Wege zur Verfügung:

Im ersten Fall kann versucht werden, aufgetretene Abweichungen wieder zu kompensieren, ohne dass SOLL-Werte geändert werden.

Dies ist praktisch nur durch Ausschöpfen von Zeitreserven („Pufferzeiten“ im Projektablauf), durch gezielte Einsparungen von Kosten u. a. möglich.

In vielen Fällen hilft dies aber nicht weiter, da eingetretene Abweichungen sich nicht auf die oben skizzierte Art und Weise kompensieren lassen. In diesem Falle muss die Projektsteuerung veranlassen, dass bestimmte Teile des Projektablaufs erneut geplant werden, was dazu führt, in den laufenden Prozess der Projektrealisierung neue, veränderte SOLL-Werte einzusteuern.

Vierter Schritt:

Der Rückkopplungskreis schließt sich durch das Umsetzen der im dritten Schritt getroffenen Entscheidungen.

Inwieweit die eingeleiteten Maßnahmen die Wiederherstellung einer plangerechten Weiterführung des Projekts bewirken bzw. bewirkt haben, ist durch erneute Ermittlung der IST-Werte und durch den Vergleich mit den zugehörigen SOLL-Werten festzustellen (Übergang zu Schritt 1 und 2).

2. Inhalt und Aufgaben des Projektcontrollings

Der Erfolg von Vorhaben im Verantwortungsbereich von Unternehmen wird letztlich immer danach bewertet, ob mit der Realisierung des betreffenden Projekts (z. B. Einführung eines IT-Systems im Personalbereich) auch die vorgegebenen betriebswirtschaftlichen Ziele erreicht werden.

Damit es in dieser Hinsicht bei der Projektrealisierung nicht erst zu größeren Problemen kommt, ist das Projektmanagement durch die Komponente „Projekt-Controlling“ zu erweitern.

Diesem Aspekt tragen auch die überarbeiteten Normen DIN 69901 bis DIN 69905 Rechnung.

Aufgabe und Anliegen des *Projekt-Controllings* – als ein Spezialgebiet des Unternehmens-Controllings – ist es vor allem,

- die Einhaltung der für das jeweilige Projekt definierten Kosten- und Finanzbudgets zu überwachen,
- die Finanzierung der Projektrealisierung liquiditätsseitig zu sichern sowie
- das Erreichen der geplanten Projektziele hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Prozessinnovation u. a.

zu überwachen, zu kontrollieren und gegebenenfalls geeignete Steuerungsmaßnahmen zur Sicherung der Ziele vorzuschlagen.

Grundlage des Projekt-Controllings ist ein gut *funktionierendes Kostenkontrollsystem*, das – außer auf der IST-Datenerfassung durch die Buchführung und die damit verbundene Kostenrechnung – auf regelmäßig zu erstellenden Kostenberichten seitens der Projektverantwortlichen sowie auf Bewertungen der Kostenentwicklung im weiteren Projektablauf basiert.

Folgende weitere Informationsquellen werden in der Praxis des Projekt-Controllings in die IST-Kosten-Erfassung einbezogen:

- wöchentliche bzw. monatliche Tätigkeitsberichte der Team-Mitglieder bzw. der Projektleiter mit Darstellung der erbrachten Leistungen (Arbeitsstunden), differenziert nach Arbeitspaketen und Einzelprojekten,
- wöchentliche bzw. monatliche Sachmittelberichte der Team-Mitglieder bzw. der Projektleiter mit Darstellung der verbrauchten bzw. genutzten Sachmittel (Materialverbrauch, Computer-Nutzung, Nutzung des Fuhrparks u. a.) mit Zuordnung zu Arbeitspaketen und Einzelprojekten,
- wöchentliche bzw. monatliche Arbeitsfortschrittsberichte (Statusberichte) der Teammitglieder bzw. der Projektleiter mit Darstellung des erreichten Arbeitsfortschritts je Arbeitspaket (Kennzeichnung des Fertigstellungsgrades,
- Informationen aus dem betrieblichen Rechnungswesen zu den tatsächlich gebuchten Kosten für Personal und Sachmittel (als Kostenbericht), möglichst differenziert nach Einzelprojekten als Kostenträger sowie nach Kostenstellen u. a.

Wichtig ist, bei der Kostenkontrolle nicht allein nur eine Gegenüberstellung von IST-Kosten zu den geplanten Kosten vorzunehmen und mögliche Abweichungen festzustellen, sondern auch den Kosten-Trend zu ermitteln und *Cost-to-complete-Schätzungen* vorzunehmen, um auf diese Weise den normalen Rückkopplungsprozess durch Komponenten einer Voraussteuerung ergänzen zu können.

Die nachstehende Grafik zeigt dazu ein Prinzipschema:

Die erwarteten IST-Kosten zum Projektabschluss werden aus der Addition der zum Berichtszeitpunkt erfassten IST-Kosten und den „Cost-to-complete“ ermittelt.

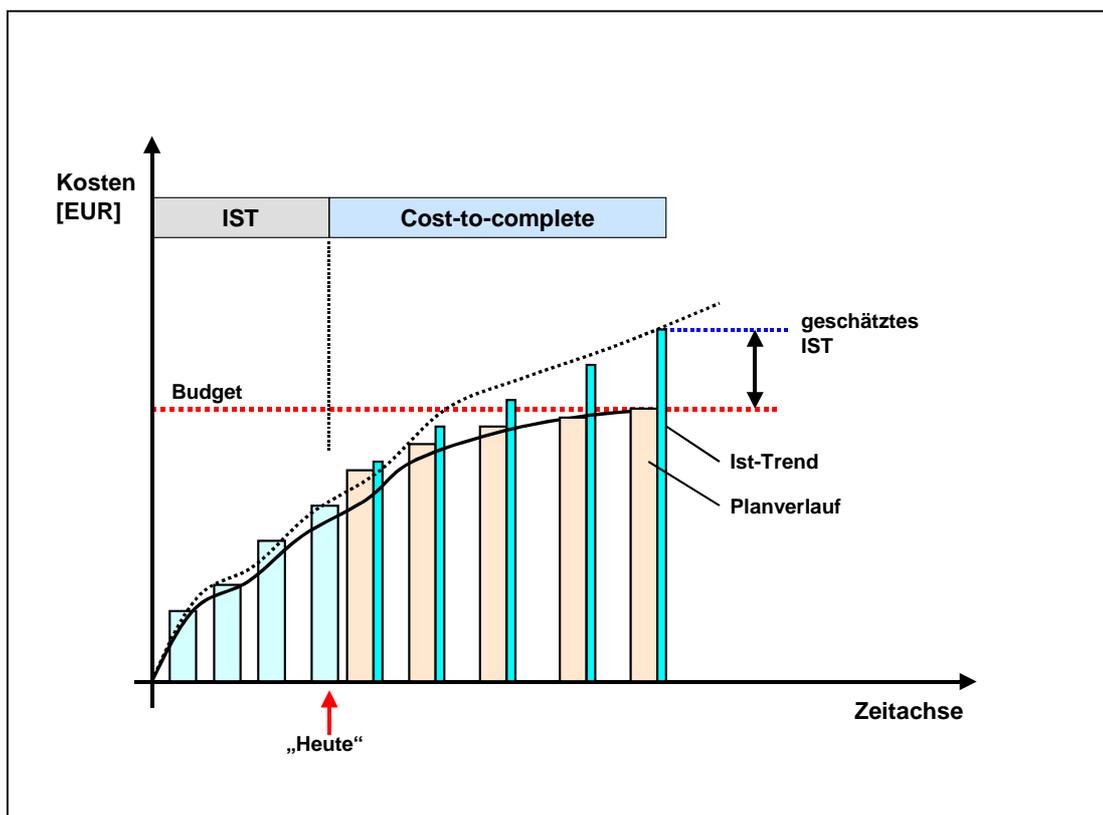


Abb.: Kostenkontrolle im Projekt-Controlling

Zu beachten ist ferner, dass es zum Berichtszeitpunkt eine widersprüchliche Situation zwischen PLAN- und IST-Verlauf a) der *Kosten* und b) des *Arbeitsfortschritts* (bewertet nach dem Fertigstellungsgrad) gibt:

Während der Fertigstellungsgrad im IST nicht den zum Berichtszeitpunkt geplanten Wert erreicht, haben die kumulierten IST-Kosten bereits die zum Berichtszeitpunkt geplanten Kosten überschritten (siehe die „berühmten“ Großprojekte)!

Ursachen für derartige Abweichungen können sein:

- Zu niedrig angesetzte Kosten in der Projektplanung,
- Veränderungen bei Preisen für die Inanspruchnahme der Ressourcen (Personal, Sachmittel, Fremdleistungen u. a.),
- Beschleunigungen oder Verzögerungen in der Fertigstellung einzelner Arbeitspakete mit Wirkungen auf nachgelagerte Arbeiten,
- Qualitätsmängel in der Ausführung von Arbeiten, Fehlschläge bei bestimmten Tests in der Produktentwicklung u. a.

Aufgabe und Ziel eines wirksamen Projekt-Controllings muss es sein, mögliche Fehlentwicklungen zwischen dem Verlauf des Kostenanfalls und dem Verlauf des Arbeitsfortschritts rechtzeitig zu erkennen, um für die Steuerung des weiteren Projektablaufs die richtigen Schlussfolgerungen ziehen und entsprechende Entscheidungen für die Projekt-Steuerung vorbereiten zu können.

Schließlich beinhaltet das Projekt-Controlling auch die Steuerung der **Finanzierung** des Projekts. Welche Aspekte hierbei zu beachten sind, soll die Grafik in nachstehender Abbildung verdeutlichen.

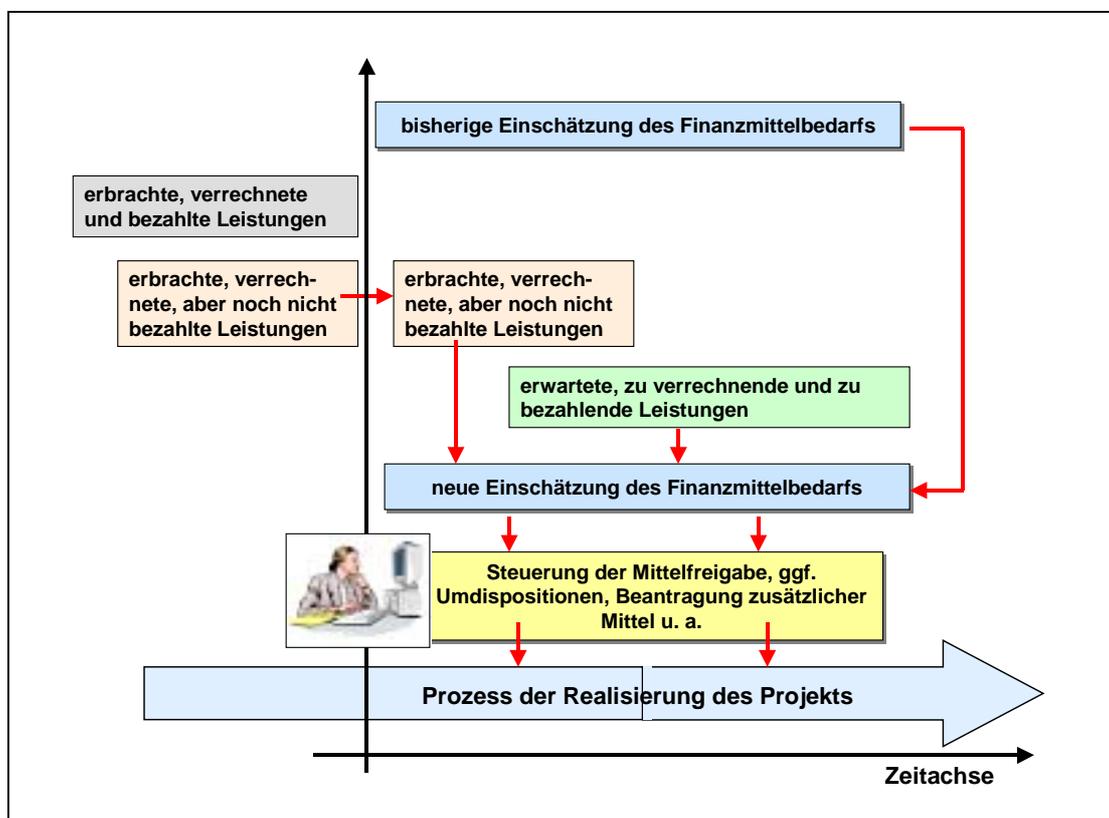


Abb.: Kontrolle der Finanzierung eines Projekts