

Projektcontrolling in 30 Minuten - professionell, verständlich und transparent

Qualität, Termine und Finanzen gemeinsam steuern.

Bei Großprojekten ist das Controlling eine Herausforderung. Schlagen Sie 3 Fliegen mit einer Klappe: Terminplan, Nachunternehmer-Steuerung und Leistungsermittlung aus einem Projektplan. Eine praxiserprobte Lösung liefert sofort greifbare Ergebnisse und bringt Transparenz in das "Orakel" Projektcontrolling.

Für eine Projektentwicklungsgesellschaft wurde dazu eine Logik konzipiert und mit vorhandener Software umgesetzt. Der Erfolg ist groß, denn heute erzeugen Projektleiter mit 30 Minuten Aufwand wöchentlich eine vollständige Leistungsermittlung einschließlich Ergebnisprognose und schaffen damit die Basis für eine vorausschauende Ergebnis- und Liquiditätsplanung.

der Projektplan automatisch zur Verfügung. Diese Werte geben den Stand zum Stichtag wieder und fließen in das Rechnungswesen ein. Für Projektsteuerung und Finanzierung ist die Prognose die entscheidende Größe: Die Erfahrung aus Großprojekten verlangt nach der Möglichkeit zu den Vergaben auch bereits erkannte, aber vertraglich noch nicht vereinbarte, Kosten und Erlöse zu planen.

"Jetzt haben wir erstmals eine einheitliche und anschauliche Definition für das Projektcontrolling" (Technischer Leiter)

Kosten und Erlöse trennen

An einer betriebswirtschaftlichen Diskussion kam das Unternehmen nicht vorbei: Kosten und Erlöse werden getrennt betrachtet, denn der Wert der Projektleistung hängt in der hier gewählten Betrachtungsweise nicht von den Kosten ab, sondern nur von dem vertraglich erzielbaren Erlös. Schließlich hat der Kunde einen Festpreis vereinbart und ist nicht bereit mehr als diesen zu bezahlen. Somit sind Kosten und Erlöse anteilig für die Vorgänge zu ermitteln. Hier greifen auch die neuen Regelungen zur Bilanzierung nach IFRS (siehe Hinweis für Bauträger und Finanziers).

Vergabeeinheit	Kosten					Erlöse					Ergebnis						
	geplant		Vergabe		ermittelt	geplant		Auftrag		ermittelt	geplant		Vertrag		ermittelt	Prognose	
	TEUR	TEUR	%	TEUR		TEUR	%	TEUR	TEUR		TEUR	TEUR	TEUR	TEUR		TEUR	%
Rohbau	2100	1995	5	1470	1990	5	2300	2255	1611	2255	200	260	141	265	33		
Zimmerer	150	132	12		132	12	164	161	161	14	29	29	107				
Dachdecker	320	325	-2		325	-2	350	343	343	30	18	18	-40				
...																	
Fenster	480	480			509	-6	526	515	554	46	35		45	-2			
Ausbau	950	937	1		966	-2	1040	1019	1058	90	82		92	3			
Haustechnik	462	437	5		437	5	506	496	496	44	59		59	34			
Außenanlagen																	
BaustellenGK	200	190	5		190	5	219	215	215	19	25		25	32			
Baunebenkosten	60	47	22		47	22	66	65	65	6	18		18	200			
Gesamt	3772	3606	-4	1470	3630	-4	4131	4050	1611	4089	359	444	141	459	28		
											9%	11%	9%	11%			

"Unglaublich Kaufleute, Ingenieure und Banker schauen auf die selben Reports und verstehen sie!" (Geschäftsführer)

"... damit haben wir unseren Technikern die Betriebswirtschaft erklärt." (Controller)

Im Projektplan läuft alles zusammen

Im Projektplan laufen alle Informationen zur Projektsteuerung verknüpft zusammen: Die Vergabeeinheiten der Nachunternehmer, der Terminplan, der tatsächliche Projektfortschritt und als Auswertung die Leistungsermittlung mit Prognose zum Projektende. Diese Leistungsermittlung stellt die entscheidenden Werte in verschiedenen Zuständen dar.

- geplant
- Vergabe
- ermittelt
- Prognose

Eine weitere Unterscheidung wäre denkbar gewesen, doch "weniger ist meistens mehr" und steigert die Übersicht. Als "geplant" wurde der Informationsstand der Auftragskalkulation festgelegt, in die "Vergabe" fließen alle vertraglich vereinbarten Werte und Nachträge ein. Kosten und Leistung "ermittelt" stellt

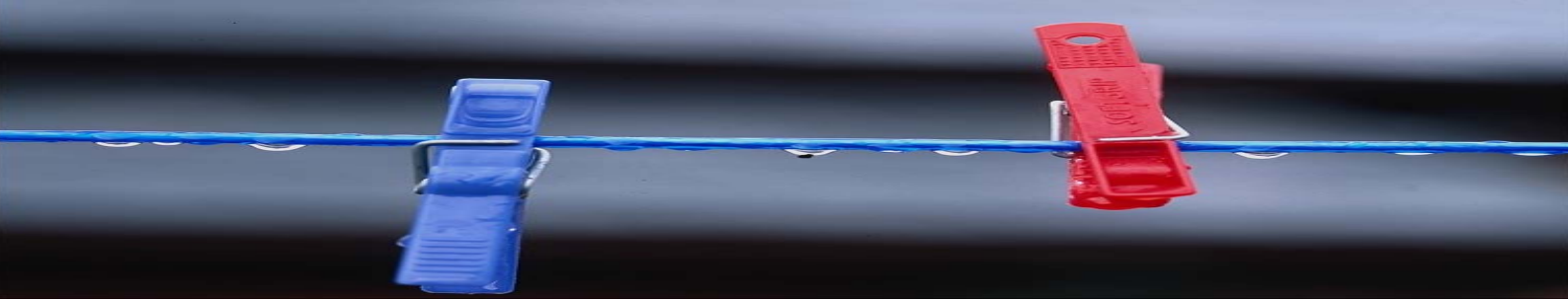
So entsteht der Projektplan

Alle Auswertungen greifen im Projektplan auf den Vorgang als kleinsten Informationsträger zurück. Diesen Vorgängen werden die Kosten und den dafür erzielbaren Erlös zugeordnet. Zuschläge für Gemeinkosten werden in eigene Vorgänge überführt.

Position	Vergabeeinheit	Kosten	Erlös	OG 1	OG 2
Fenster 90 x 90	Fenster	200,00	250,00	10,00	15,00
Fenster 120 x 91	Fenster	300,00	350,00	20,00	20,00

Vorgang	Kosten	Erlös
Fenster OG 1	8.000,00	9.500,00
Fenster OG 2	9.000,00	10.750,00

Jetzt erfolgt die bauteilorientierte Mengenermittlung. Da in der Kalkulation jeder Kostenansatz einer Vergabeeinheit zugeordnet ist, werden Kosten und Erlöse eines Vorgangs automatisch ermittelt. Vorgänge untereinander haben logische Abhängigkeiten



Projektcontrolling in 30 Minuten - professionell, verständlich und transparent

Qualität, Termine und Finanzen gemeinsam steuern.

wie sie aus einem Terminplan bekannt sind. Damit kann der Projektleiter seine Baustelle terminlich steuern. Gleichzeitig wird im Vorgang auch der Grad der Ausführung aufgenommen. Daraus wird der aktuelle Stand der Werte ermittelt. An der Fortschrittslinie (zu jedem beliebigen Datum, wird erkennbar, welche Vorgänge vor dem geplanten Termin ausgeführt und welche im Rückstand sind.

"Ich habe jederzeit einen vollständigen Überblick und dennoch viel mehr Zeit für meine Projektleitung." (Projektleiter)

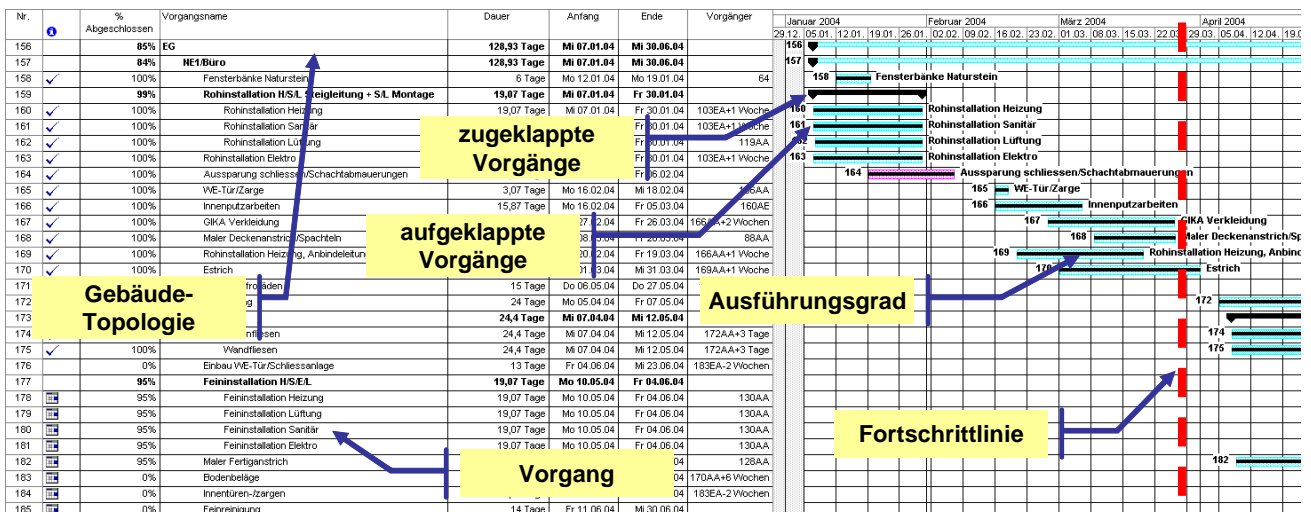
Nachunternehmer-Steuerung

Die Vergaben an Nachunternehmer erfolgen überwiegend als Pauschalvertrag. Die Summen werden den Kosten Vergabe zugeordnet. Damit ist deren Auswirkung auf das Ergebnis sofort sichtbar. Ganz bewusst werden die "geplant" Werte bei der Verlagerung von Teilleistungen von einer in die andere Vergabeeinheit nicht geändert, damit hieraus Analysen für zukünftige Projekte erfolgen können.

"Bei der Leistungsermittlung können vereinfachende Rechenmodelle verwandt werden, nur müssen in der Summe alle Kosten und Erlöse erfasst sein." (Leiterin Controlling)

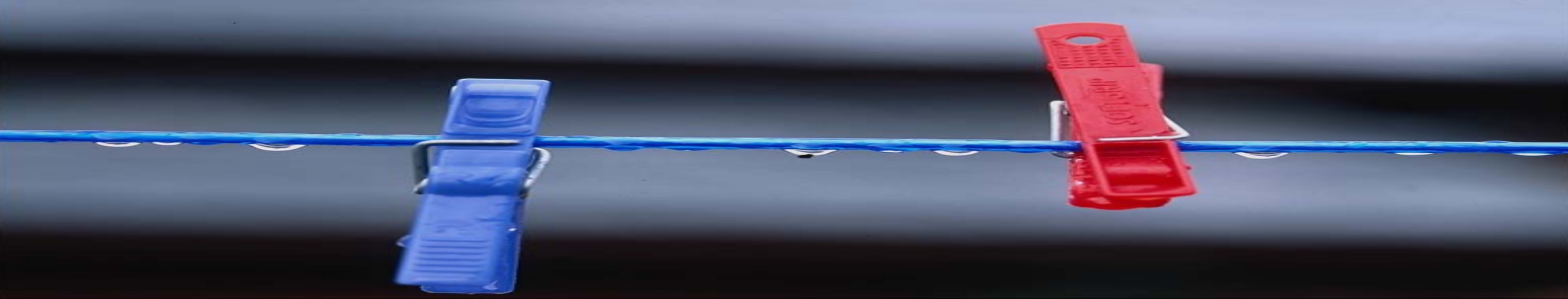
Hinweise für Bauträger und Finanziere

- Diese Leistungsermittlung lässt die Steuerung und Abrechnung von **GMP-Verträgen** (Guaranteed Maximum Price) zu und bereitet die parallele Bewertung unfertiger Bauten nach deutschem HGB und internationalem IFRS vor.
- **Partnering**, Joint-Ventures oder Arbeitsgemeinschaften können hierüber ein gemeinsames Projektcontrolling mit der Auftraggeberseite und dem Finanzier sicherstellen.
- Zur **Analyse** der Abweichungen wird bewusst auf ein Glätten der Ergebnisse durch Rückstellungen verzichtet. Aus diesem Grund werden auch Kosten und Leistung geplant unverändert geführt.
- Bei der Zuordnung der **Kosten und Erlöse** zu den Vorgängen im Projektplan erfolgt eine Aufteilung nach Vergabeeinheiten, der DIN 276, den Nutzungseinheiten oder der Projekttopologie. Die Auswertungen aus der Datenbank ermöglichen dann verschiedene Sichten auf das Projekt.
- Für die **Ablaufsteuerung** wird meist die Sicht nach der Projekttopologie festgelegt.
- Eigene **betriebswirtschaftliche** Festlegungen lassen sich mit dem Verfahren ebenfalls abbilden.



Analyse

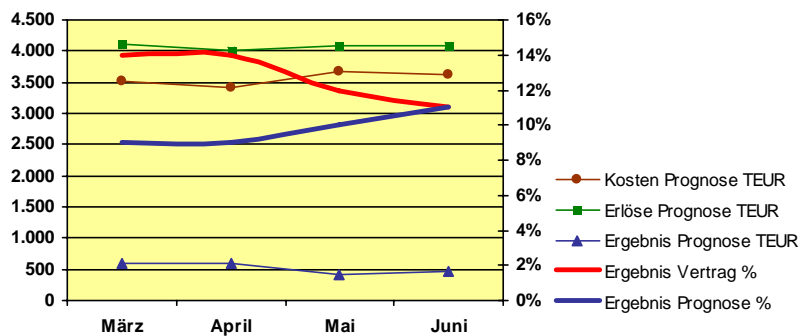
Nehmen Sie sich Zeit zur Analyse Ihrer Leistungsermittlung, kaum eine Auswertung bietet so geballte Informationen und Hinweise für den Projektleiter und das Unternehmen. Interessieren Sie sich dabei für die Darstellung von Abweichungen, denn diese sind feinfühlig Gradmesser.



Projektcontrolling in 30 Minuten - professionell, verständlich und transparent

Qualität, Termine und Finanzen gemeinsam steuern.

Für die Beurteilung der Prognose über die Zeitachse des Projektes gilt dies besonders. Wenn sie einer gezackten Fieberkurve gleicht, ist das ein Zeichen für die Unsicherheit in der Vorhersage und somit auch in dem Projektergebnis. Ursachen dazu können Versäumnisse in der Kalkulation, unzureichen-



den Projektsteuerung, ungeklärte Vertragssituationen mit Kunden und Nachunternehmern oder willkürliche Eingriffe der Auftraggeberseite in das Projekt sein.

"... doch alle Analysen helfen nichts, wenn Sie nicht sofort Konsequenzen ziehen und Maßnahmen einleiten." (Geschäftsführer)

Dipl.Ing. Peter Rösch CMC/BDU hat für den Kunden die Workshops zur Lösungsfindung moderiert, das Controllingkonzept entwickelt und die Einführung der Verfahren geleitet.