

Controlling von Projekten

- ❑ Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis
- ❑ Alle Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle

6. Auflage

Mit über 200 Abbildungen
und Fallbeispielen aus der Unternehmenspraxis

Rudolf Fiedler

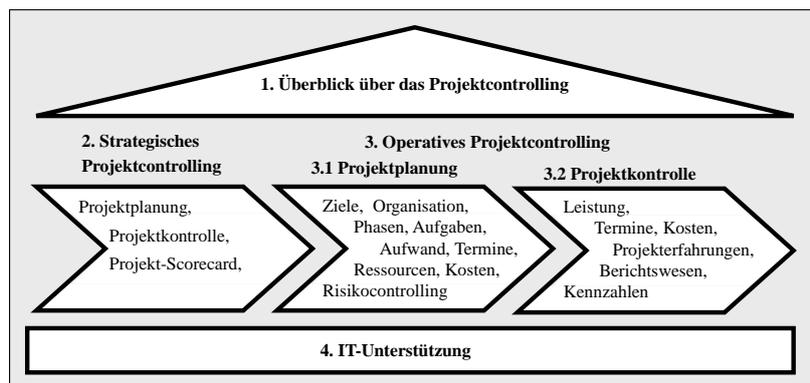
Vorwort

Die **Bedeutung des Projektcontrollings** hat in den letzten Jahren durch komplexer werdende Projekte mit hohem Termin- und Kostendruck weiter zugenommen. Projektrelevantes Controllingwissen benötigt nicht nur der Controller, sondern im besonderen Maße auch das Management und die Projektverantwortlichen. Auch bei vielen Projektmitarbeitern werden inzwischen über das reine Projektmanagement hinausgehende Grundkenntnisse des Projektcontrollings vorausgesetzt, damit sie ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen können.

Mit dem vorliegenden Buch wird das **Ziel** verfolgt, den Projektverantwortlichen, Projektmitarbeitern und Controllern eine zugleich theorieorientierte und praxisfundierte Beschreibung des Projektcontrollings und seiner wesentlichen Instrumente an die Hand zu geben. Sie sollen Anregungen für die Lösung ihrer täglichen Probleme in den Projekten erhalten. Das Buch wendet sich auch an Studierende, die sich an der Hochschule mit der systematischen Projektabwicklung beschäftigen.

Es wurde Wert auf eine leicht verständliche Darstellung gelegt. Viele Abbildungen und Praxisbeispiele tragen dazu bei, dass sich der Leser rasch mit der Thematik vertraut machen kann.

Der **Aufbau** des Lehrbuchs entspricht der folgenden Abbildung. Sie erscheint auch in der Kopfleiste jeder Seite, um dem Leser die Orientierung zu erleichtern.



Kap. 1 gibt einen Überblick über Projektcontrolling und Projektmanagement. Angesprochen werden die Aufgaben und Ziele des Projektcontrollings sowie die Abgrenzung zum Projektmanagement.

Kap. 2 behandelt das Projektcontrolling aus strategischer Sicht. Es geht vor allem um Instrumente zur Auswahl und Priorisierung in einem Multiprojektumfeld, aber auch um den Einsatz der Projekt-Scorcard für die Projektauswahl und Projektsteuerung.

Kap. 3 bildet den Schwerpunkt des Buchs. Es beschreibt das operative Projektcontrolling. Im Sinne eines ganzheitlichen Lösungsansatzes orientieren sich die Ausführungen zur Projektplanung an den Lebenszyklusphasen eines Projektes. Die Planungssicht wird um die Aspekte der Steuerung und Kontrolle ergänzt. Neben der allgemeinen Aufgabenbeschreibung für das operative Projektcontrolling stehen praktische Instrumente im Mittelpunkt.

In **Kap. 4** werden IT-Tools für das Projektcontrolling beschrieben und beurteilt. Herausgearbeitet werden auch die Einsatzmöglichkeiten eines Führungsinformationssystems für die Projektdatenanalyse.

In dieser aktuellen 6.Auflage befinden sich **noch mehr Praxisbeispiele** aus unterschiedlichen Branchen und Betriebstypen. Sie verdeutlichen direkt nach der allgemeinen Beschreibung einer Methode deren Anwendung im konkreten Unternehmen. Die Praxisbeispiele sind kursiv gedruckt und werden am Rand mit einem Icon gekennzeichnet. Für die schnelle Orientierung werden weitere Icons für Hinweise auf Internetquellen und Aufgaben, die das Projektcontrolling übernehmen kann, verwendet. Inhaltlich wird vor allem die **Steuerung der Kosten und Leistungen** (Earned Value Analyse) wesentlich ausführlicher behandelt.

In das vorliegende Lehrbuch flossen Anregungen vieler Personen ein, die auf diese Weise zum Gelingen beitrugen. Ihnen allen möchte ich danken. Besonderen Dank schulde ich Doris Ballmann, Heinz-Georg Boßmann, Thomas Brunschede, Dr. Gerald Butterwege, Andreas Döring, Mehtap Kara, Andreas Klein, Sabina Rosemann und Barbara Veit. Trotz ihrer hohen Arbeitsbelastung haben sie Praxisbeispiele verfasst.

Wertvoll für den Autor waren die Diskussionen mit Praktikern bei der Durchführung von Seminaren über Projektcontrolling und Projektmanagement. Auch Praxisprojekte zwischen Unternehmen und der Hochschule boten eine hervorragende Plattform des Erfahrungsaustausches. Für Verbesserungsvorschläge ist der Autor immer dankbar. Anregungen können über die E-Mail-Kennung *fiedler@projektcontroller.de* weitergegeben werden. Der interessierte Leser findet weitere Informationen über Projektcontrolling unter den Adressen *www.projektcontroller.de*, *www.controllingportal.de*, *www.projektmagazin.de* und *www.competence-site.de*. Seminare über Projektcontrolling werden unter *www.projektcontroller.de* angeboten.

Würzburg, im September 2013

Prof. Dr. Rudolf Fiedler

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XI

1 ÜBERBLICK ÜBER DAS PROJEKTCONTROLLING	1
1.1 Projekt und Projektmanagement	2
1.2 Controlling	11
1.3 Projektcontrolling	11
1.4 Zusammenfassung	36
2 STRATEGISCHES PROJEKTCONTROLLING	37
2.1 Strategische Projektplanung	38
2.1.1 Überblick	38
2.1.2 Grobe Vorselektion	40
2.1.3 Bewertung der Attraktivität	40
2.1.3.1 Nutzwertanalyse	42
2.1.3.2 Portfolios	50
2.1.3.3 Wirtschaftlichkeitsverfahren	54
2.1.4 Analyse der Abhängigkeiten	65
2.1.5 Analyse der Ressourcenverfügbarkeit und Projektauswahl	67
2.2 Strategische Projektkontrolle	70
2.3 Projekt-Scorecard	73
2.4 Zusammenfassung	80
3 OPERATIVES PROJEKTCONTROLLING	81
3.1 Operative Projektplanung	82
3.1.1 Überblick	82
3.1.2 Projektziele	83
3.1.3 Aufbauorganisation	84
3.1.4 Projektphasen	85

3.1.5	Projektaufgaben und Projektstruktur	90
3.1.6	Projektaufwand.....	96
3.1.7	Terminplanung	103
3.1.8	Ressourcenplanung.....	122
3.1.9	Kosten- und Erlösplanung	129
3.1.10	Risikomanagement und -controlling.....	145
3.2	Operative Projektkontrolle	161
3.2.1	Überblick.....	161
3.2.2	Leistungskontrolle	166
3.2.3	Terminkontrolle	173
3.2.4	Kostenkontrolle	179
3.2.5	Kontrolle im agilen Projektmanagement am Beispiel von Scrum.....	200
3.2.6	Auswertung der Projekterfahrungen.....	205
3.2.7	Berichtswesen und Dokumentation	207
3.2.7.1	Berichtswesen in einem Produktbereich der Robert Bosch GmbH.....	216
3.2.7.2	Berichtswesen der Outokumpu Technology GmbH..	227
3.2.7.3	Berichtswesen der Zurich Gruppe Deutschland	235
3.2.7.4	Fortschrittsbericht der Lufthansa Systems	236
3.2.8	Kennzahlen.....	239
3.3	Zusammenfassung	243
4	IT-UNTERSTÜTZUNG	247
4.1	Projektmanagementsoftware	248
4.1.1	SAP R/3 Modul PS.....	250
4.1.2	MS Project.....	254
4.1.3	Einführung einer Projektmanagementsoftware	255
4.2	Führungsinformationssysteme	257
4.3	Zusammenfassung	269
	Literaturverzeichnis	271
	Stichwortverzeichnis	277