

Abb. 151: Zeit-/Kosten-Trenddiagramm

### Welche Aufgaben nimmt das Projektcontrolling wahr?

Das Projektcontrolling erarbeitet Richtlinien für die Terminkontrolle. Es kann z. B. gefordert werden, dass eine monatliche Schätzung der Kennzahl Time to Completion erfolgt. Zusammen mit dem Projektleiter wird der Projektcontroller Abweichungen der Termine analysieren und Maßnahmen planen.

Support  
Controlling

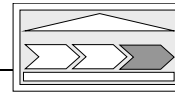
Der Projektcontroller kann den Projektleiter auch vor Fehlinterpretationen der Termin- und Kostensituation bewahren. Bei oberflächlicher Betrachtung der Abb. 151 ergibt sich an dem Punkt, an dem 80 Prozent der geplanten Zeit verstrichen sind, eine zufriedenstellende Situation. In Wirklichkeit überschreitet das Projekt jedoch sowohl das Zeit- wie auch das Kostenbudget. Ursache der Fehlinterpretation ist die Tatsache, dass die den Istkosten zugrunde liegende Leistung nicht berücksichtigt wurde.

### 3.2.4 Kostenkontrolle

#### Welche Aufgaben nimmt das Projektcontrolling wahr?

Die Kostenkontrolle übernimmt in der Regel der Projektcontroller. Unterstützt wird er vom Projektleiter, der dafür verantwortlich ist, dass die Ressourcenverbräuche, insbesondere die geleisteten Arbeitsstunden, zeitnah und der Realität entsprechend vorliegen.

Support  
Controlling



Das Projektcontrolling sorgt für ein funktionierendes Erfassungssystem der laufenden Kosten, analysiert Kostenabweichungen mit geeigneten Methoden und schlägt Maßnahmen zur Kostensenkung vor.

### *Welche Kennzahlen sind für die Kostenkontrolle erforderlich?*

Die isolierte Gegenüberstellung von Plan- und Istkosten wie in Abb. 153 erschwert eine aussagekräftige Interpretation von Kostenabweichungen.

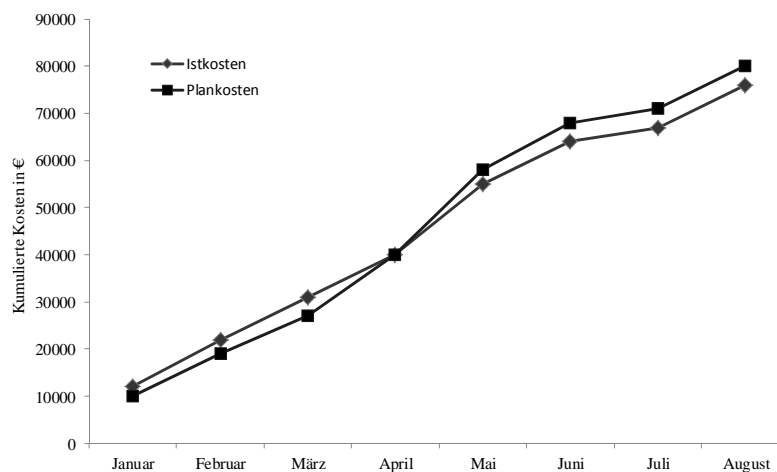


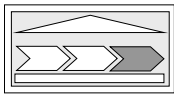
Abb. 152: Kumulierte Ist- und Plankosten

Betrachtet man Abb. 153, so lassen sich zunächst bis April höhere Istkosten erkennen. Schließt man Falschbuchungen aus, können folgende Ursachen dafür verantwortlich sein:

- unwirtschaftliche Projektabwicklung, die wiederum durch einen unplanmäßig hohen Aufwand (es sind mehr Arbeitsstunden angefallen als geplant) oder durch den Einsatz von Mitarbeitern mit sehr hohen Stundensätzen bedingt sein kann,
- vorzeitiger Abschluss eingeplanter Aufgaben.

Später fällt die Istkosten-Kurve unter die Plankosten. Mögliche Gründe dafür sind:

- besonders wirtschaftliche Projektabwicklung, die man durch einen geringeren Aufwand (es sind weniger Arbeitsstunden angefallen als geplant) oder durch den Einsatz von Mitarbeitern mit sehr niedrigen Stundensätzen begründen kann,
- unplanmäßige Minderleistungen.



Man kann aus Abb. 153 nicht entnehmen, ob die Abweichung im August auf einen geringeren Leistungsfortschritt oder eine besonders wirtschaftliche Leistungserbringung zurückzuführen ist. Wenn die Istkosten wie in Abb. 153 geringer als die Plankosten sind, kann sogar ein überhöhter Kostenverbrauch vorliegen; nämlich dann, wenn gleichzeitig wesentlich weniger Leistungen als geplant erbracht wurden.

Das Beispiel verdeutlicht, dass die Kostenkontrolle auch den Leistungsstand mit einbeziehen muss. Deswegen sollte man die geplanten Kosten der Arbeitspakete oder des Projekts mit den voraussichtlichen Istkosten vergleichen. Die voraussichtlichen Istkosten setzen sich aus den bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt aufgelaufenen Kosten und den geschätzten Restkosten zusammen, die aufgrund der noch zu erbringenden Leistung bis Projektende anfallen werden. Ziel ist es, im Vergleich zwischen den gesamten Plankosten und den voraussichtlichen Gesamtkosten Hinweise auf drohende Budgetüberschreitungen zu erhalten und Unwirtschaftlichkeiten aufzudecken (vgl. Abb. 153).

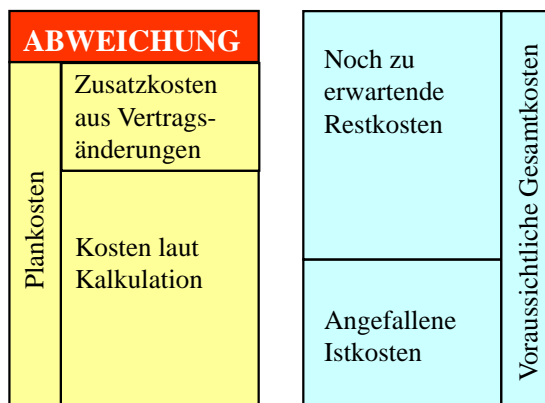
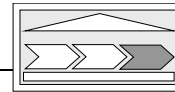


Abb. 153: Kostenkontrolle<sup>74</sup>

Alternativ können **Sollkosten** ausgewiesen werden. Das sind diejenigen Kosten, die für eine gegebene Leistung planmäßig anfallen dürfen (Plankosten pro Leistungseinheit x Istleistung). Man spricht auch vom so genannten Earned Value. Die Earned Value Analyse ist eine aussagekräftige Methode zur integrierten Kosten- und Leistungskontrolle. Sie soll im Folgenden beschrieben werden.

<sup>74</sup> Schmitz, H., Windhausen, M., Projektplanung und Projektcontrolling – Planung und Überwachung von besonderen Vorhaben, Düsseldorf 1986, S. 125.



*Was versteht man unter Earned Value Analyse?*

Internet  
  
[www.valuation-opinions.com/](http://www.valuation-opinions.com/)

Durch die Gegenüberstellung von Plan-, Soll- und Istkosten werden Abweichungsursachen differenzierter erkannt. Mit der Earned Value Analyse lassen sich zu einem bestimmten Stichtag folgende Fragen beantworten:

- Wie hoch sind die tatsächlichen Kosten der erbrachten Leistung? (Istkosten kumuliert)?
- Wie hoch dürften die Kosten der erbrachten Leistung laut Plan sein (Sollkosten)?
- Wie hoch dürften die Kosten bei der bis zum aktuellen Zeitpunkt geplanten Leistung sein (Plankosten kumuliert)?
- Verläuft das Projekt wirtschaftlich (Sollkosten – Istkosten)?
- Wird die geplante Leistung erbracht (Sollkosten – Plankosten)?

Die folgende Aufstellung zeigt im Überblick die Grundkennzahlen der Earned Value Analyse.

<b>AC: Actual Cost (1)</b>	
Wie hoch sind die tatsächlichen Kosten der erbrachten Leistung?	
Begriff 2	Istkosten kumuliert
Begriff 3	Actual Cost of Work Performed (ACWP)
Berechnung	Istkosten pro Leistungseinheit x Istleistung

Abb. 154: Actual Cost (AC)

<b>EV: Earned Value (2)</b>	
Wie hoch dürfen die Kosten der erbrachten Leistung laut Plan sein?	
Begriff 2	Sollkosten
Begriff 3	Budgeted Cost of Work Performed (BCWP)
Berechnung	Plankosten pro Leistungseinheit x Istleistung

Abb. 155: Earned Value (EV)

<b>PV: Planned Value (3)</b>	
Wie hoch dürfen die Kosten bei der bis zum aktuellen Zeitpunkt geplanten Leistung sein?	
Begriff 2	Plankosten kumuliert
Begriff 3	Budgeted Cost of Work Scheduled (BCWS)
Berechnung	Plankosten pro Leistungseinheit x Planleistung kumuliert

Abb. 156: Planned Value (PV)