

Rudolf Fiedler

Controlling von Projekten

**Mit fünf konkreten Beispielen
aus der Unternehmenspraxis –
Alle Aspekte der Projektplanung,
Projektsteuerung
und Projektkontrolle**

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Mit 210 Abbildungen



Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Abbildungsverzeichnis XI

1

Überblick über das Projektcontrolling	1
1.1 Projekt und Projektmanagement.....	2
1.2 Controlling.....	9
1.3 Projektcontrolling.....	10
1.4 Zusammenfassung.....	24

2

Strategisches Projektcontrolling	25
2.1 Strategische Projektplanung.....	26
2.1.1 Überblick.....	26
2.1.2 Grobe Vorselektion.....	28
2.1.3 Bewertung der Attraktivität.....	28
2.1.3.1 Portfolios.....	29
2.1.3.2 Wirtschaftlichkeitsverfahren.....	33
2.1.3.3 Nutzwertanalyse.....	43
2.1.3.4 Risikocontrolling.....	48
2.1.4 Analyse der Abhängigkeiten.....	58
2.1.5 Analyse der Ressourcenverfügbarkeit und Projektauswahl.....	60
2.2 Strategische Projektkontrolle.....	65
2.3 Balanced Scorecard.....	69
2.4 Zusammenfassung.....	76

3

Operatives Projektcontrolling	77
3.1 Operative Projektplanung.....	78
3.1.1 Überblick.....	78
3.1.2 Projektziele.....	79
3.1.3 Aufbauorganisation.....	80
3.1.4 Projektphasen.....	81
3.1.5 Projektaufgaben und Projektstruktur.....	85
3.1.6 Projektaufwand.....	91
3.1.7 Terminplanung.....	98
3.1.8 Ressourcenplanung.....	119

3.1.9	Kosten- und Erlösplanung.....	126
3.2	Operative Projektkontrolle.....	139
3.2.1	Überblick.....	139
3.2.2	Leistungskontrolle.....	143
3.2.3	Terminkontrolle	150
3.2.4	Kostenkontrolle.....	155
3.2.5	Auswertung der Projekterfahrungen	166
3.2.6	Informationsversorgung mit Berichten und Kennzahlen	169
3.3	Zusammenfassung	178

4

	DV-Unterstützung	181
4.1	Projektmanagementsoftware.....	182
4.1.1	SAP R/3	185
4.1.2	MS-Project	186
4.2	Führungsinformationssysteme	189
4.3	Zusammenfassung	193

5

	Praxisbeispiele	195
5.1	Strategisches Initiativenmanagement am Beispiel des Deutschen Herold	196
	(Barbara Veit)	
5.1.1	Das Unternehmen.....	196
5.1.2	Initiativenmanagement.....	196
5.1.3	Organisatorische Einordnung des Initiativenmanagements	200
5.1.4	Aufgaben und Instrumente des strategischen Initiativenmanagements	202
5.1.5	Reporting und Kennzahlen.....	204
5.2	Projektcontrolling bei der Outokumpu Technology GmbH..	207
	(Andreas Klein)	
5.2.1	Das Unternehmen.....	207
5.2.2	Gesamtgeschäftsprozess.....	208
5.2.3	Projektcontrolling bei Outokumpu Technology.....	209
5.2.3.1	Abgrenzung zum Unternehmenscontrolling.....	209
5.2.3.2	Kalkulation als Basis für das Projektcontrolling	212
5.2.3.3	Steuerungsprozess	213
5.2.3.4	Abweichungs-Management und Erwartungs- rechnung.....	214
5.2.3.5	Kostenanalyse.....	217

5.2.3.6	Risikomanagement	218
5.2.3.7	Cash Flow-Planung	221
5.2.3.8	Fortschrittsbasierte Realisierungsplanung	222
5.2.4	Organisatorische Einordnung des Projektcontrollings	224
5.2.4.1	Rolle des Controllers in der Matrix- Organisation	225
5.2.4.2	Zeitlicher Ablauf des Controlling-Prozesses	225
5.2.4.3	Projektkategorien	226
5.2.4.4	Controlling-Systeme.....	228
5.2.4.5	Stundenmanagement	231
5.2.5	Reporting und Kennzahlen.....	232
5.2.5.1	Berichtsmodell des Projektcontrollings.....	233
5.2.5.2	Berichte	234
5.2.6	Schlussbetrachtung.....	239
5.3	Projektcontrolling bei der Lufthansa Systems GmbH	240
	(Andreas Döring)	
5.3.1	Das Unternehmen	240
5.3.2	Projektcontrolling bei Lufthansa Systems.....	240
5.3.3	Organisatorische Einordnung des Projektcontrollings	241
5.3.4	Aufgabenteilung zwischen Projektmanagement und Projektcontrolling.....	242
5.3.5	Verwendete Methoden und Tools	243
5.3.5.1	Aufwandsschätzung mit ProCalc	244
5.3.5.2	Risikoanalyse mit ProRisk	245
5.3.5.3	Erstellung von Statusberichten mit ProControl	250
5.3.5.4	Zuordnung der Mitarbeiterzeiten mit ZZMA	257
5.3.6	Praktische Erfahrungen und Tipps für den Aufbau des Projektcontrollings.....	259
5.4	Implementierung eines Managementinformationssystems für Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit	261
	(Sabina Rosemann)	
5.4.1	Problemstellung	261
5.4.2	Auswahl einer geeigneten DV-Unterstützung.....	262
5.4.2.1	Generelle Anforderungen	262
5.4.2.2	Analytische Services	265
5.4.2.3	Content Services.....	267
5.4.2.4	Process Services	268
5.4.2.5	Benutzeroberfläche.....	268
5.4.3	Vorstellung eines MIS für Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit.....	270
5.4.3.1	Gesamtarchitektur	270
5.4.3.2	Grobstruktur des Datenmodells für Analytische Services	271
5.4.3.3	Prozess- und Projektcontrolling	274

Inhaltsverzeichnis

5.4.3.4	Bereichs-/Unternehmenssteuerung	280
5.4.4	Schlussbetrachtung	289
5.5	Projektcontrolling bei der Robert Bosch GmbH..... (Mehtap Kara)	291
5.5.1	Das Unternehmen	291
5.5.2	Projektcontrolling im Produktbereich Instrumentation Systems	292
5.5.3	Organisatorische Einordnung des Projekt- controllings	293
5.5.4	Matrix Berichtsgremien	294
5.5.5	Reporting.....	295
5.5.6	TMG Innovations Manager.....	296
5.5.6.1	Aufgaben des Projektcontrollers im TMG Innovations Manager	297
5.5.6.2	Reports im TMG Innovations Manager	298
5.5.6.3	Projektdokumentation im TMG Innovations Manager	318
5.5.7	SAP R/3	318
	Literaturverzeichnis	321
	Stichwortverzeichnis	327