



Projektcontrolling heute

Warum Planungsbüros moderne und professionelle Steuerungsinstrumente benötigen.

1. Anforderungen an die Steuerung von Unternehmen

Wesentlicher Aspekt bei der Durchführung des Controllings in Planungsbüros waren und sind die dabei eingesetzten Software-Lösungen. Durch deren qualitativen Anspruch wird das praktizierte Controlling wesentlich bestimmt. Die Anforderungen an Controlling-Lösungen sollen aus unterschiedlichem Blickwinkel betrachtet werden.

Das Controlling der Projekte basiert heute im Wesentlichen auf folgenden Informationen:

- Arbeitsleistung der eigenen Mitarbeiter
- Weitere Daten der eigenen Mitarbeiter, wie Fahrt- oder Reisekosten, Spesen
- Kosten für Leistungen Dritter, wie Subunternehmer oder freie Mitarbeiter
- Eigene Kosten des Unternehmens, wie Personal-, Sach- und kalkulatorische Kosten

Neben der Aufbereitung von Kostendaten für das Projektcontrolling findet die für die ordnungsgemäße Buchführung des Unternehmens erforderliche Finanz- und Personalbuchhaltung statt. Die Praxis zeigt, dass es bei der gemeinsamen Betrachtung von Projekt- und Buchhaltungsergebnissen oft einen Bedarf für Anpassungen oder Korrekturen gibt, der personellen Aufwand erfordert.

Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, die erforderlichen Effizienzsteigerungen mit knapper werdenden (Mitarbeiter-)Ressourcen und den damit verbundenen steigenden Personalkosten bei relativ konstanter Ertragslage zu realisieren. Die naheliegende Lösung – Kosten zu reduzieren – ist in den seltensten Fällen zielführend. Es gilt also, die in den Büros praktizierten Prozesse und den betriebenen Aufwand kritisch zu hinterfragen. Unter diesem Blickwinkel stellt sich auch die Frage, ob das separate Handling von Projektdaten und kaufmännischen Daten wie bisher fortgeführt werden sollte.



Mit Blick auf das in den Unternehmen praktizierte Controlling stellen sich die grundsätzlichen Fragen:

- Welche Daten sind entscheidungsrelevant?
- Wie zeitnah sollen die Daten zur Verfügung stehen?
- Wie viel personeller Aufwand soll für die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Daten betrieben werden?

Es wird deutlich, dass in diesen Arbeitsabläufen erhebliches Potential schlummert, das zu Effizienzsteigerungen genutzt werden kann. Die Verkürzung von Bearbeitungszeiten führt zu einer Senkung des personellen Aufwands und damit zu einer deutlichen Prozessoptimierung. Zudem stehen Informationen zeitnah zur Verfügung – die Basis, um Entscheidungen schnell und sicher treffen zu können. Dieser Anspruch wird heute beim Projektcontrolling öfter erreicht – selten aber bei der gemeinsamen Betrachtung von Daten der Buchhaltung und der Projektbearbeitung. Es gilt also grundsätzlich zu unterscheiden zwischen den an Vergangenheitsdaten orientierten Erkenntnissen und erreichten Ergebnissen oder der zeitnahen Steuerung laufender Prozesse.

Neben der Bewertung der Bürokosten rückt damit die Analyse der Prozesse und der internen Abläufe in den Mittelpunkt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei Planungsprozessen, wie sie üblicherweise in den Büros stattfinden, um komplexe Abläufe handelt, die mit hohen Anforderungen an die Mitarbeiter verbunden sind. Eine einfache Konfektionierung oder Standardisierung im Sinne immer wiederkehrender Abläufe scheidet bei der Lösung der technisch-fachlichen Fragen weitestgehend aus. Dennoch findet in den Büros neben den technisch-fachlichen Tätigkeiten auch eine Vielzahl administrativer Prozesse statt.

Die Arbeitsbelastung der einzelnen Mitarbeiter spielt eine wesentliche Rolle bei der täglichen Gestaltung der Arbeitsorganisation. Dabei wird evident, dass insbesondere Projektleiter mit einer Vielzahl von meist sehr unterschiedlichen Aufgaben belastet sind. Dadurch kann die Qualität der Ergebnisse in der Kernaufgabe – Projektmanagement – leiden. Vereinzelt werden dabei auch die Grenzen der physischen Leistungsfähigkeit erreicht oder überschritten. Allein mangels qualifizierter Projektleiter wäre es sinnvoll, über die Arbeitsaufgaben dieser knappen Ressource nachzudenken.

Eine wesentliche Überlegung besteht darin, alle Beteiligten an der Wertschöpfung in dem für sie angemessenen Umfang zu beteiligen. Doch was ist angemessen?

Moderne Planungsbüros nutzen heute unterschiedlichste Software für die Erstellung von Zeichnungen, Berechnungen, Dokumenten und zur Kommunikation.

Folge dieser Entwicklung sind oft „Insellösungen“ zur Bewältigung des konkreten Problems, die aber bei der Betrachtung der Abläufe im Unternehmen insgesamt suboptimal und somit kritisch zu bewerten sind. Häufig werden Daten mehrfach eingegeben, die Fehleranfälligkeit



wächst – die Inkonsistenzen der Daten verursachen im gesamten Unternehmen ineffiziente Arbeitsweisen. Dabei hat jeder Nutzer (Mitarbeiter) die Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Softwareprodukten zu bewältigen. Je nach Kompatibilitätsgrad ist eine manuelle Anpassung oder zusätzlicher Arbeitsaufwand bei der Übertragung von Informationen oder Dokumenten erforderlich. Dies erfordert bei den Bearbeitern Zeit und Aufwand, den es kritisch zu hinterfragen gilt.

2. Genutzte Controlling-Lösungen

Heute werden in nahezu allen mittleren und großen Büros Softwarelösungen zur Unterstützung der Projektbearbeitung und des Controllings eingesetzt. Dabei finden die unterschiedlichsten Lösungen Anwendung. Dies reicht von einfachen Tools, die lediglich einen Aspekt der gesamten Prozesskette adressieren bis hin zu integrierten Systemen. Wesentliches Unterscheidungskriterium ist dabei der Umfang der Anwendung der HOAI durch die Büros. Die Verfügbarkeit von entsprechenden Tools in der Software ist oft ein wesentlicher Entscheidungsgrund für oder gegen die entsprechende Lösung. Auffällig bei zahlreichen Lösungen ist die Komplexität und Nutzungsfähigkeit der Software.

Unternehmen, die mit selbst geschaffenen Lösungen arbeiten, stehen in zunehmendem Maße vor der Beantwortung folgender Fragen:

- Ist die geschaffene Lösung technisch noch zeitgemäß?
- Werden die aktuellen, gestiegenen Anforderungen an die Planung und Budgetierung von Projekten, Ressourcen und finanziellen Mitteln erfüllt?
- Werden die Anforderungen zeitnaher Nutzung verbunden mit dem Transport hoher Datenmengen an unterschiedlichen Standorten erfüllt?
- Stehen die mit der Programmierung und der Unterhaltung befassten Mitarbeiter in Anzahl und Qualifikation auch zukünftig zur Verfügung?
- Wie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Software-Lösung?

Diese Lösungen sind im Wesentlichen für die Bearbeitung von Projekten besonders auch nach HOAI auf die speziellen Bedürfnisse der Unternehmen zugeschnitten.

Das betrifft die Projektbearbeitung sowie die Auswertung der Projekte nach unterschiedlichen Kriterien. Damit sind in der Regel keine Schnittstellen zur Buchhaltung verbunden. Die Daten der Buchhaltung werden separat bearbeitet und mit den Daten der Projektbearbeitung manuell abgeglichen.



Die Erfahrung zeigt, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter umfassendere Möglichkeiten einer Software zu nutzen von mehreren Faktoren abhängen kann:

- Persönliche Bereitschaft zur optimierten und organisierten Arbeit
- Vorhandensein eines Qualitätsmanagements im Unternehmen
- Leichte Handhabbarkeit der Software-Tools
- Durchgängigkeit von Software-Lösungen
- Vorgaben im Unternehmen zur Nutzung bestimmter Software-Tools

In Fragen des betriebswirtschaftlichen Controllings werden überwiegend getrennte Betrachtungen praktiziert – zum einen durch die Projektbearbeitung und zum anderen durch Finanz- und Personalbuchhaltung.

Derzeit ist die überwiegende Zahl der angebotenen Softwarelösungen nicht in der Lage, dem Anwender eine durchgängige Nutzung von Projektbearbeitung (auch nach HOAI), Finanzbuchhaltung und Personalbuchhaltung zu ermöglichen. Vereinzelt sind Schnittstellen zwischen den Modulen Projektbearbeitung und Buchhaltung vorhanden, die eine Verbindung der Module zulassen. Eine integrierte Lösung inklusive Finanzbuchhaltung wird derzeit lediglich von einem Softwarehersteller angeboten.

3. Schlüsselfaktoren für moderne Lösungen

Die Anforderungen an moderne Softwarelösungen sind mit zunehmender Komplexität von Prozessen und Projekten gestiegen. Allein die technischen Möglichkeiten einer Softwarelösung sind nicht entscheidend für die Nutzung. Es gilt ebenso die Gründe auszuloten, die gegen eine Neueinführung sprechen. Aus heutiger Sicht ergeben sich für die Projektbearbeitung und Unternehmenssteuerung von Planungsbüros eine Reihe von Entscheidungskriterien, die mit dem Einsatz von Softwarelösungen verbunden sein sollten. Wert wird vor allem auch darauf gelegt, dass sich die Darstellung und Abrechnung von Leistungen an unterschiedliche auftraggeberspezifische Anforderungen anpassen lässt.

Wesentlicher Aspekt sind und bleiben Anforderungen, die sich aus der Arbeit mit der HOAI ergeben. Dazu gehören:

- Angebotserstellung, Projektbearbeitung und Rechnungsstellung nach HOAI
- Bearbeitung von Projekten nach HOAI auch für Subunternehmerleistungen in komplexen oder auch Unterprojekten
- Darstellung / Verwendung von AHO-Tabellen, individuellen Vorgaben, Siemon-Tabellen, u.a.



- Arbeit mit erweiterten RIFT-Tabellen oder anderen spezifischen Leistungsberechnungen
- Arbeit mit frei definierbaren Leistungsbildern, die anwenderspezifisch gestaltet werden können

Die weiteren Anforderungen gelten auch für Unternehmen, die keine HOAI anwenden und Projekte bearbeiten:

- Kalkulation und Rechnungsstellung nach zu erwartendem Aufwand bzw. nachzuweisenden Leistungen/Stunden
- Eingabe und Verwaltung von Fremdleistungen, die das Gesamtleistungsbudget mindern
- Eingabe, Verfolgung und Abrechnung der eigenen Nebenkosten
- Projektbezogene Budgetierung der eigenen Leistungen/Mitarbeiter je Projekt
- Bewertung und Budgetierung von Leistungsständen und Fertigstellungsgraden
- Darstellung der unternehmensspezifischen Liquiditätsplanung auf der Basis der Einzelprojekte
- Mitarbeiterbezogene Zugriffsrechte (sieht und bearbeitet nur seine Projekte)
- Stundenerfassung der Mitarbeiter im firmeninternen Netz, über Internet oder externen Zugriff
- Rechnungsstellung auf Basis von Vorgaben oder Fertigstellungsgraden der Projekte als Abschlags-, Teilschluss- und Schlussrechnung
- Nachkalkulation von Leistungen bezogen auf Stichtag oder Zeitraum

Darüber hinaus gehören folgende Standards in der Büroorganisation zu einer qualitativ anspruchsvollen Lösung:

- Leistungserfassung der Mitarbeiter
 - (Vollzeiterfassung)
 - mit hinterlegtem Firmenkalender (Arbeitstage pro Bundesland) und
 - individuellen Zeitmodellen (40 h pro Woche, Teilzeit, etc.)
- Urlaubskontrolle, Gleitzeitüberwachung
- Reisekostenabrechnung integriert in der Zeiterfassung als erweiterter Bestandteil der Personalbuchhaltung
- Papierlose Zuordnung der Belege zur Reisekostenabrechnung

Weitergehende Ansprüche an die Softwarelösungen orientieren sich an den Abläufen im Unternehmen und umfassen die Reduzierung des Aufwandes bei der Bewältigung von unternehmensinternen Prozessen besonders in der Wechselbeziehung von Projektcontrolling und Rechnungswesen.



In der Folge der Rechnungsstellung werden in der Finanzbuchhaltung offene Posten generiert und in das Debitoren-Management übertragen und überwacht

- Eingangsrechnungen von Subunternehmen werden eingescannt und können papierlos direkt dem Projekt (Aufwand) zugebucht werden
- Der Rechnungsdurchlauf kann als papierloser Workflow zeitnah realisiert werden – mit dem Ziel, Skonti zu nutzen und personellen Aufwand zu reduzieren
- Zeitnahe Betrachtung von Projektstand und Liquiditätslage des Büros ohne zusätzlichen Aufwand zum Datenabgleich

Mit diesen weitergehenden Möglichkeiten kann insbesondere der administrative Aufwand bei der Projektbearbeitung reduziert und gleichzeitig die zeitnahe Verfügbarkeit von Controlling-Daten verbessert werden. Das kann mit deutlichen Vorteilen für die Geschäftsführung im Sinne einer zeitnahen Unternehmenssteuerung verbunden sein.

Die bedarfsgerechte Auswahl einer Software hängt in hohem Maße von den individuellen Anforderungen des Unternehmens ab. Der Bekanntheitsgrad und die Marktpräsenz einer Software können dabei nur einen Hinweis auf die individuelle Eignung liefern. Zunächst sollte jedoch eine individuelle Bedarfsermittlung erfolgen.

Wesentlich für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern des Büros – und damit entscheidend für den Erfolg einer Einführung – ist die Benutzerfreundlichkeit der Lösung. Dies betrifft insbesondere den Aspekt durchgängiger Geschäftsprozesse.

Software muss im Zeitalter von iPad & Co. mehr denn je durch hohe Anwenderfreundlichkeit und eine moderne, intuitiv zu bedienende Oberfläche überzeugen. Die Erfahrung zeigt, dass jede Lösung eine Anpassung der Nutzer erfordert. Die Akzeptanz steigt, wenn die Anwender einen Nutzen für ihre Arbeit in der Software sehen. Komplizierte Pfade in der Software zum Erreichen bestimmter Funktionalitäten schrecken den Anwender ab und werden nicht genutzt. Entscheidend dabei sind auch die Qualität und Intensität von Schulungen der Anwender, die Bereitstellung von Hilfsmitteln und die Qualität des Supports.

Eine weitere Frage besteht im qualitativen Anspruch der Geschäftsführung an zeitnahes Controlling. Darüber hinaus ist auch die wirtschaftliche Situation der Unternehmen ein Indikator für die Intensität des Controllings. Insbesondere bei einer detaillierten Liquiditäts- und Finanzplanung ist es von Bedeutung, über aktuelle Informationen zum Stand von Projekten und Zahlungsverkehr zu verfügen. Die Abläufe und Anforderungen an die Organisation und das Controlling in Planungsbüros sind komplex. Erfahrung und Routine haben wesentlich zum Status quo beigetragen. In solchen Konstellationen bedarf es besonders wichtiger Gründe, um das bewährte und vertraute System zu verändern.



Dieser Veränderungsprozess stört die gewohnten Abläufe, verursacht zusätzlichen Aufwand und Kosten. Es ist nachvollziehbar, dass Software-Neueinführungen in der Regel wohl überlegt, umfassend diskutiert und vorbereitet werden. Die Entscheidung für einen Systemwechsel fällt demzufolge nicht immer leicht.

4. Fazit

Die Führung von Planungsbüros hat sich, nicht zuletzt wegen des enormen Wettbewerbs- und Kostendrucks, verändert und ein neues Niveau erreicht. Projekte sowie Beratungs- und Planungsprozesse werden komplexer und das Geflecht aus Informationen und Workflow wird vielschichtiger.

Es bestimmt den Arbeitsalltag zunehmend und bringt die Beteiligten gelegentlich an ihre Leistungsgrenzen. Vor diesem Hintergrund ist es für Planungsbüros essenziell, wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein Vorsprung, der nur durch schnelle Reaktionszeiten und stets aktuelles, konsistentes Daten- und Zahlenmaterial erreicht werden kann. Um all das zu gewährleisten, sind durchgängige Geschäftsprozesse notwendig. Die Beschränkung auf Teile der Projektarbeit oder das Controlling alleine ist nicht zielführend. Eine Software sollte die Organisation aller zentralen Prozesse im Büro ermöglichen. Die Zahl der Schnittstellen zu anderen Lösungen sollte auf ein Mindestmaß reduziert werden.

Schwerpunkt bilden dabei alle Fragen im Zusammenhang mit der Projektorganisation. Ziel ist es, relevante Daten und Informationen in übersichtlicher Form zeitnah zur Verfügung zu stellen. Dabei gilt es zwischen den Aufgaben der Unternehmensleitung, der Projektleitung und der Projektbearbeitung zu differenzieren.

- Durch die Projektleitung werden die Informationen, die als Arbeits- und Planungsgrundlage dienen, vorselektiert.
- Alle Mitarbeiter werden über die für sie relevanten Planungsgrundlagen umfänglich und zeitnah informiert.
- Der/die Projektleiter hat/haben das Wissen, wer, wann, welche Informationen benötigt.
- Der einzelne Mitarbeiter wird über die Details informiert, die er für seine Projektaufgabe benötigt.
- Änderungen oder Ergänzungen der Aufgabenstellung werden zeitnah kommuniziert und dokumentiert.

Entscheidend für die Etablierung einer effizienten Projektsteuerung ist auch, welche Motive und Ziele den Mitarbeitern für die Prozessoptimierung vermittelt werden. Es wird nicht ausreichen, allein die Möglichkeiten der Nutzung einer Softwarelösung den Mitarbeitern zu offerieren. Es bedarf klarer Anweisungen für die Nutzung, die in vorhandene Qualitätsmanagementsysteme eingearbeitet werden sollten. Weiterhin kommt aus der Sicht der Mitarbeiter auch der Vorbildwirkung der Führungskräfte eine wichtige Bedeutung zu.



Welche Anforderungen sollte ein System für die Büroorganisation in Planungsbüros grundsätzlich erfüllen:

- Zentrale Prozesse sollten umfänglich und detailliert auf einer modernen Benutzeroberfläche abgebildet werden können.
- Geschäftsabläufe sollten durchgängig in einer integrierten Software (alles in einem System, ohne fehleranfällige Schnittstellen) zu bearbeiten sein, so dass kein Systemwechsel erforderlich ist: von der Akquisition über die Projektbearbeitung, die Abrechnung und Auswertung bis zur Archivierung.
- Modular aufgebaute Systeme lassen sich einfach um Module erweitern (z.B. Finanzbuchhaltung, Dokumentenmanagement etc.).
- Die volle Transparenz beim Projektcontrolling bis hin zur Finanzbuchhaltung muss durch die kundenspezifische, variable Gestaltung von Auswertungen und Berichten möglich sein.
- Die Benutzerverwaltung und Vergabe der Benutzerrechte soll sich flexibel an den Unternehmensbedürfnissen orientieren.
- Es soll wirtschaftlich und technisch zukunftsfähig sein und die Implementierung von Neuerungen ermöglichen.
- Detaillierte Lösungen für die Besonderheiten der Branche, z. B. HOAI, spezielle Kalkulations- und Abrechnungsgrundlagen müssen Bestandteil oder einfach implementierbar sein.
- Der Datenaustausch (E-Mail, Fax, Telefon, etc.) in heute üblicher Form sollte uneingeschränkt möglich sein.
- Bedingt durch die Programmvierfalt der Anwendungen im Umfeld der Büros sollten Dateiformate ohne Einschränkungen zu verarbeiten sein.
- Es sollte eine komplett webbasierte Software sein, deren Funktionen auch über das Internet genutzt werden können.
- Die Nutzung von modernen, mobilen Endgeräten, wie iPhone, Tablets oder anderen Geräten für den Einsatz vor Ort oder unterwegs sollte möglich sein.
- Die Archivierung von unterschiedlichen Daten der Planungsprozesse soll auf einfache Weise möglich sein.

Der Autor:

Karl-Heinz Seidel berät seit 10 Jahren mittelständische Firmen. Er befasst sich besonders bei Planungsbüros mit wirtschaftlichen Themen und Fragen der Unternehmensführung.

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Karl-Heinz Seidel;

Geschäftsführender Gesellschafter Seidel Business Consult GmbH & Co. KG, Meckenheim;

Tel.: +49 2225 7089964; Mail: info@seidel-consult.com

Weitere Informationen unter www.seidel-consult.com